

(주)그라비티의 글로벌 성장전략*

이동기
서울대학교 경영대학 교수
최영준
서울시립대학교 경영대학 조교수

(주)그라비티(이하 그라비티)가 2002년 선보인 온라인 게임 '라그나로크'는 상용화 2년만에 전 세계 누적 회원수 3,000만 명, 동시접속자 100만 명에 달하는 괄목할 만한 성과를 이루었다. 국내에서는 '리니지'와 '뮤' 그리고 '라그하임' 등의 게임에 가려 큰 성공을 거두지 못했지만, 리니지를 비롯한 수많은 국산 온라인 게임들이 진출해 실패했던 일본 게임시장에서 동시접속자 8만 명을 기록하여 최고의 온라인 게임으로 이미지를 쌓았으며, 대만과 중국에서도 동시접속자 20만 명 이상을 기록하여 다른 게임업체들의 부러움의 대상이 되고 있다.

또한 온라인 게임의 불모지나 다름없는 독일, 스위스 등 유럽지역과 브라질, 인도 등지에도 진출하여 성공을 거두는 등 2005년 말에는 전대륙 40개국 65개 지역에 서비스를 제공하여 국내 온라인 게임 중 가장 많은 나라에 수출되고 있다. 이러한 그라비티의 글로벌 지향정책은 수익으로도 이어져 다른 온라인 게임업체와는 달리 해외매출이 전체매출의 80%를 차지하여 국내매출보다 수출액이 월등히 많은 대표적인 수출 기업으로 평가 받고 있다. 특히 2005년 2월, 한국 게임업체 최초로 국내 기업으로서는 두 번째로 국내 공개과정을 거치지 않고 미국의 나스닥(NASDAQ) 시장에 직상장함으로써 세계적으로 그 능력을 인정받는 기회를 마련했다.

이제 그라비티는 라그나로크의 성공을 발판으로 세계적인 엔터테인먼트 업체로의 성장을 기대하고 있다. 하지만, 고객취향이 빠르게 바뀌는 게임시장의 환경과, 기존 경쟁업체뿐만 아니라 새로운 기술과 아이디어로 무장한 신규 게임업체들이 대거 등장하면서 경쟁은 더욱 치열해졌다. 더욱이 세계적인 대기업에서도 게임시장진출을 모색하면서 그라비티는 성장이 아닌 생존마저 위협을 받을 수 있는 상황을 맞고 있다. 이에 그라비티는 이러한 시장환경을 극복할 수 있는 지속적인 경쟁우위를 찾기 위해 노력하고 있다.

*본 연구는 서울대학교 경영대학 경영사례센터의 연구비 지원에 의해 수행되었음.

1. 게임산업 소개

2.1. 게임산업

전자게임산업은 컴퓨터 그래픽, 음향, 네트워크 등 첨단 IT 기술과 게임 내용의 바탕이 되는 시나리오의 기획력(엔터테인먼트)이 결합된 종합 IT 산업으로 수익이 개발비용보다 월등히 높은 고부가가치산업이다. 미국과 일본 등지에서는 전자게임산업을 21세기형 산업으로 선정하여 막대한 투자와 관심을 집중하여 현재 국제적인 지식산업, 감성산업 및 고부가가치산업으로 급성장하고 있다.

전자게임산업은 게임에 이용되는 하드웨어(플랫폼)를 기준으로 아케이드 게임, 비디오 게임, PC 게임, 온라인 게임, 모바일 게임 등으로 나뉘어 질 수 있다. 아케이드 게임은 일반적으로 오락실에 있는 동전을 투입하여 사용하는 게임이며, 비디오 게임은 콘솔(Console) 게임이라고도 하며 특정업체의 게임기를 TV나 모니터에 연결하여 즐기는 게임으로 소니의 플레이스테이션, 마이크로소프트의 XBOX 등이 여기에 속한다. PC게임은 통상적으로 게임 소프트웨어를 이용하여 즐기는 게임을 총칭하며, 온라인 게임은 원격지에 떨어진 게임사용자가 통신 네트워크를 통하여 게임 서버(sever)에 접속하여 다른 사용자와 함께 게임을 진행하는 게임을 말한다. 모바일 게임은 이러한 게임을 이동통신과 접합하여 개발된 것으로 주로 핸드폰, PDA를 이용한 게임이 주류를 이루고 있다.

2005년 대한민국 게임백서에 따르면 2004년 세계 게임 시장은 680억 달러로 2003년의 653억 달러에 비해 4%의 성장률을 보이고 있으며 아케이드 게임이 전체의 50% 가까이를 차지해 게임의 주류를 이루고 있다(첨부자료 <표 1>). 비디오 게임과 PC 게임이 그 뒤를 이어 각각 26%, 5%를 차지하고 있으며 온라인 게임시장은 전체시장에서 13%의 점유율을 차지하고 있다. 하지만 인터넷 인구의 증가와 광대역 초고속 통신망의 보급이 확대되면서 온라인 게임과 모바일 게임시장이 매년 30% 이상의 성장률을 기록하며 급격히 발달되고 있어 향후 게임시장은 아케이드 게임이 계속적으로 게임시장에서 큰 비중으로 차지하며 발전할 것으로 예상되는 가운데, 온라인 게임과 모바일 시장의 규모가 급격히 증가할 것으로 보이며, 궁극적으로 플랫폼(아케이드, 비디오, 온라인, PC 등)의 구분의 의미가 모호해지는 통합화된 게임산업의 출현이 예상되고 있다.

2.2. 온라인 게임 산업 - 인터넷이 낳은 한국의 성공 아이템

온라인 게임은 다수의 사용자가 네트워크 연결망을 통하여 원격지의 서버에 접속하여 실시간에 함께 즐기는 게임으로 정의될 수 있으며, 이로 인해 다른 플랫폼 게임에 비해 상호 작용성, 익명성, 높은 접근성, 내용 확장성을 강조하는 것이 게임의 특성이라고 할 수 있다. 세계 온라인 게임 시장은 2003년 70억 불 규모를 형성하고 있으며, 연평균 54%의 높은 성장률을 기록하고 있어 2006년 말에는 100억 불을 훨씬 넘어설 정도로 시장이 넓어질 것으로 예상된다. 온라인 게임분야는 아시아 지역이 전체의 60%를 차지하며 시장을 주도하고 있지만 최근 미국 시장의 급성장이 두

드리지고 있다.

온라인 게임 산업에서의 한국이 차지하는 부분은 크다. 실제로 온라인 게임은 과거의 오락실 같은 형세 수준을 훌쩍 넘어서 국가 성장의 원동력이자 엔터테인먼트 산업의 핵심으로 급부상하고 있다. 2002년과 2003년에 이어 5개 게임 플랫폼 중 1위의 규모를 보이는 국내 온라인 게임 시장은 2004년 생산매출 1조 186억 원(US\$ 849M)으로 플랫폼 생산매출의 61.9%를 차지하여, 2003년에 비해 35% 증가한 수치를 보였다. 온라인 게임의 성장에 가장 큰 영향을 미치는 PC방은 1조 6,772억 원(US\$ 1,398M)으로 국내 게임시장의 38.9%를 차지하며, 전체 시장에서 가장 큰 비중을 차지하고 있다. PC방 이용자의 대다수가 주로 온라인 게임을 이용하고 있다는 점을 감안할 때, 온라인 게임 생산매출과 PC방이라는 유통매출을 합하여 총 2조 6,958억 원(US\$ 2,247M)으로 전체 게임시장의 62.5%에 달한다.

대한민국 게임백서에 따르면, 2005년 국내 온라인 게임의 시장은 2004년에 비해 약 40% 이상 성장한 1조 4천억원에 달한다(첨부자료 <표 2>). 2005년 한국 온라인 게임 시장은 MMORPG(Massively Multiplayer Online Role-Playing Game)의 지속적인 성장과 함께 지난해에 급격한 성장이 이루어진 게임포털의 지속적인 확산이 계속됨으로써 게임이용층을 더욱 증가시켰고, '카트라이더' 및 '팡야' 등 캐주얼 게임의 열풍 및 '스페셜 포스' 등 FPS(First Person Shooting Game)의 확산 등으로 새롭게 재편되고 있다.

온라인 게임은 한국에서 개발된 독창적인 발명품으로 전세계시장에 진출하고 있다는 의의를 가지고 있다. 세계적으로 자랑할 만한 우리나라의 문화유산은 금속활자, 거북선, 온라인 게임이라는 온라인 게임의 한 전문가의 말은 지난 90년대 말부터 시작된 온라인 게임 산업에서의 한국의 위상을 단적으로 보여준다고 할 수 있다. 실제로 해외진출도 활발히 진행되고 있으며, 2003년 수출 1,000억을 돌파하여 해외사업이 본궤도에 접어들었다는 평가를 받고 있다. 일례로 2004년 말 기준으로 중국 온라인 게임 시장에서 정식 서비스되는 154개 온라인 게임 중 한국산 게임은 80개로 절반을 넘어섰다. 여기에서 주요 게임업체들이 수출지역을 중국과 동남아에서 미국과 유럽으로 다변화하고, 아이템도 온라인 롤플레이 게임 위주에서 보드 게임 등으로 다각화하면서 세계 온라인 게임 시장을 주름잡고 있다.

이러한 온라인 게임의 중요성을 인식한 정부는 IT 기술과 창의력이 결합된 온라인 게임산업을 수출전략산업으로 선정하여 세계최고수준의 온라인 게임산업 경쟁력을 확보하기 위한 세제감면, 전문인력 양성 등의 여러 제도를 마련하여 업체들을 지원하고 있다.

우리 나라에 '온라인 게임'이라는 낯선 장르가 소개된 것은 10년이 갓 넘은 지난 94년으로 PC통신 천리안과 하이텔 등을 통해 선보였던 '쥬라기공원'이 최초의 온라인 게임이었다. 당시 게이머들은 모뎀에 전화선을 연결해 게임을 즐겼으며 그래픽의 지원없이 단지 텍스트로만 진행되는 머드(MUD)형 게임이었다. 그러나 10년의 짧은 시간에 한국의 온라인 게임산업은 괄목할 만한 성장을 이루어내며 세계적으로 우리의 경쟁력을 인정받고 있다. 최근 온라인 게임은 CCR에서 개발한 '포트리스' 게임이 국민게임이라는 호칭을 받으며 컴퓨터를 잘 몰라도 쉽게 즐길 수 있는 간편한 게임으로 일반인들에게 급속도로 퍼지면서 온라인 게임은 대중의 한 문화로 자리 잡았다. 특히 대학교에서는 학생들이 당구장이나 만화방대신 게임을 위해 PC방을 찾으면서 대학생 놀이문화의 일대 변혁이 있었고, 이와 함께 급속도로 불어난 '고스톱'을 즐기는 주부의 파워도 온라인 게임의 전국

민화를 부채질했다. 이러한 온라인 게임의 열풍은 'e-스포츠'라는 신생 산업을 만들어 내었고, 현재 '스타크래프트'를 중심으로 19개 종목, 100여 개의 대회가 열리고 있으며, 케이블 방송에서도 이를 중계하고 있다.

이와 같이 온라인 게임산업은 문화산업의 핵심이자 국가 성장의 원동력이라는 인식이 확대되고 있지만 온라인 게임산업의 성장이 갖고 있는 각종 문제점도 심각하게 대두되고 있다. 현재 온라인 게임산업의 발전에 걸림돌로 등장한 문제점은 중독성, 현금거래, 명의 도용, 불법거래와 저작권 분쟁 등의 문제이다. 사회적으로 가장 큰 문제를 야기시켰던 온라인 게임의 중독은 청소년 보호와 결부돼 사회적 파장을 불러일으켰고, 온라인 게임 중독으로 인해 밤낮으로 게임에 몰두한 나머지 일을 게을리하고 식음마저 전폐하는 이른바 '폐인'들이 속속들이 나타나면서 새로운 사회 병리현상으로까지 지적되었다. 또한 게임의 본질인 재미를 무시하고 단지 온라인 게임을 통해 돈을 벌 수 있다는 인식이 자리잡으면서 인터넷 아이템 하나가 현실사회에서 고액으로 거래되는 현상과 함께 아이템 거래를 둘러싼 사기행위 등의 부작용이 나타나면서 온라인 게임에 대한 재인식의 문제가 제기되고 있으며, 온라인 게임이 확산되면서 더욱 과격하고 자극적인 게임의 폭력성, 도박성, 선정성 등이 문제가 되고 있다.

3. 그라비티의 창업 및 국내 사업¹⁾

3.1. “그라비티 그 시작을 위하여...”

그라비티는 '즐거움을 제공하는 토털 엔터테인먼트 기업'으로 2000년 4월 창립 이래, 온라인 게임의 개발과 서비스, 그리고 그 외 다양한 활동들을 통해 그 목표를 성공적으로 달성하고 있다. 그라비티의 대표적인 게임인 라그나로크 온라인은 전 세계의 수많은 게이머들에게 사랑 받는 최초의 진정한 글로벌 MMORPG로 인정받고 있으며, 친근한 이미지의 캐릭터와 강력한 커뮤니티 성격을 앞세워 국내외 3,000만 명에 달하는 많은 게이머들의 사랑을 받고 있다.

그라비티는 김정률 회장에 의해 설립되었다. 게임의 주요 수요층이 젊은 세대인 사업의 성격상 게임업계 관계자들의 나이가 대부분 20~30대인 것에 비해 김정률 회장의 나이는 환갑에 가까운 나이이다. 전남 해남 출신인 김회장은 자신의 삶은 자기가 개척한다는 의지로 홀로 서울로 상경하여 고등학교를 졸업하고, 이후 일본으로 건너가 공업기술전문대학을 졸업했다. 김회장은 어린 시절 스스로 해결하는 강한 의지를 배운 것이 기업가로서 성공할 수 있는 밑거름이 되었다고 평가하면서 '개척과 도전'을 가장 좋아하는 단어로 꼽는다. 김회장은 자신을 '게임쟁이'라고 스스로 부르듯이 인생의 전부를 게임산업에 바쳤다고 해도 과언이 아니다. 1982년 형이 운영하던 유원지 오락실의 경험을 시작으로 청계천에 '이화전자'라는 아케이드 게임용 기판을 제작 및 납품하는 회사를 설립하였고, 사업규모를 점차적으로 확대해 나갔다. 특히 일본에서의 유학 등 다양한 해외경험이 있던 김회장은 해외시장의 중요성을 일찍이 깨달아 이듬해 83년부터 무역회사를 설립하여 본격적

1) 이 장의 내용은 그라비티 홈페이지의 회사소개를 바탕으로 재구성하였다.

인 해외 공략을 시작하였고, 홍콩 등 30여 개국으로 제품을 수출하였다. 특히 1988년 중국시장이 개방되어 중국에 진출하면서부터 회사의 규모는 눈부실 정도로 발전하였고 김회장은 1년 중 절반 이상을 해외에서 체류하며 거래선을 관리하는 등 해외 판매망 구축에 많은 역점을 두었다. 하지만 97년의 IMF 외환위기는 커다란 시련으로 다가왔다. 한국이 외환위기를 맞게 되자 주로 게임 정품을 해외에서 수입 가공해서 팔던 김회장의 회사는 극심한 환율상승을 견디지 못하고 98년 5월 부도를 맞는다. 엇친데 덮친 격으로 정치적인 사건에 연루되어 김회장은 2개월 후 구속까지 되는 지경에 이른다. 이러한 시련은 김회장에 대한 직원들의 믿음으로 극복되었다. 김회장과 10년 이상을 같이한 뜻있는 직원들이 끝까지 김회장을 도왔고, 김회장은 이들의 도움으로 다시 'EZ2 댄서'라는 '손으로 치는 드럼게임'을 개발하여 반주음악게임기(DDR) 사업을 시작하였고, 이 사업은 빅히트를 기록하며 1년 내에 수백억의 흑자를 기록하였다. 재기에 성공한 김회장은 이에 만족하지 않고 아케이드 사업을 접고 온라인 게임산업에 뛰어드는 결정을 내렸다. '창세기전' 등 당시 막 떠오르기 시작한 온라인 게임의 성장을 관심있게 살펴본 그는 향후 온라인 게임이 게임 산업의 대세가 될 것임을 확신하고 그라비티를 설립하였다.

3.2. “효자상품 라그나로크의 탄생”

라그나로크의 장르는 캐주얼 MMORPG이다(첨부자료 <그림 1>). 오랜 기간 동안 게임산업에 있었던 김회장이지만 사업초기에는 인터넷과 온라인 게임에 대해 지식이 별로 없었다. 김회장은 1년이 넘는 기간 동안 인터넷과 온라인 게임사업을 이해하기 위해 책을 읽고 당시 몇 명 되지 않던 온라인 게임 개발자들을 찾아다니며 지식을 쌓았다. 이처럼 온라인 게임에 대해 남다른 관심을 가지고 연구를 계속하며 사업방향을 구상하던 김회장은 20년 이상의 게임산업에서 얻은 경험과 연구를 바탕으로 '게임은 게임다워야 하며, 게임은 사람들을 좀더 여유롭고 즐겁게 하는 것'이라는 자신만의 게임철학을 정립한다. 이러한 게임철학을 토대로 당시 온라인 게임시장에서 유행하던 도박이나 전투 게임과는 성격이 다른 아기자기한 구성을 강조한 것이 바로 캐주얼풍의 PC 게임 '악튜러스'와 온라인 게임 '라그나로크'의 탄생배경이다.

손노리와 공동제작했던 PC게임 '악튜러스'는 2차원 그래픽의 게임이 주종을 이루던 한국 게임 부분에서, 3차원과 2차원 그래픽을 혼용하여 독특한 게임전투시스템, CD 5장에 다다르는 엄청난 게임 사이즈 등으로 당시 한국에서 개발된 PC게임의 수작으로 평가받았다(첨부자료 <그림 2>). 특히 '악튜러스'를 통해 그라비티는 쾌적하고 즐거운 게임시스템에서 사용자들이 스토리에 빠져들 수 있도록 하는 게임운영방식을 체득하게 되고, 이의 경험을 토대로 라그나로크 온라인 게임을 제작하게 된다.

라그나로크는 북유럽 신화를 배경으로 한 이명진 작가의 판타지 만화를 구현하기 위해 만들어 놓은 방대한 구조의 배경과 설정을 이용하여 제작된 MMORPG로 '인간과 신들의 마지막 전쟁' 또는 '신들의 황혼'을 의미한다.²⁾ 당시 게임 제작의 산실이었던 하이텔 게임제작 동호회에서도 큰

2) 북유럽의 신화. 일반적으로 '신들의 황혼'이라고 번역되고 있으나, '신(지배자)들의 운명' 혹은 '신들의 몰락'을 의미한다. 오딘신의 아들이며 광명의 신인 발드르가 사신 로키의 간계로 죽자, 신들의 황금시대는 끝

인기를 누리던 김학규씨를 게임 PD로 영입하고 이명진이라는 유명 작가의 스토리가 뭉쳤다는 사실 하나만으로도 게임팬들의 관심을 모았다. 라그나로크는 각 직업의 특색을 최대한으로 이끌어낼 수 있도록 다양한 기술 및 효과를 구현하여 커뮤니티의 구성에 있어 특징적인 참여를 유도하였고, 원작과의 상호 연동적인 전개를 통해 사용자가 느낄 수 있는 재미를 최대화할 수 있도록 시나리오를 기획하였다. 쉽게 말해서 처음에 '초보자'라는 직업으로 시작하게 되고 몬스터 사냥을 통해 레벨이 오르게 되면 여러 가지 다양한 기술을 사용할 수 있는 상위 직업으로 전직할 수 있는 것이 기본 게임구성이다. 또한 윈도우 지향적인 인터페이스는 마우스만으로 대부분의 기능을 조종할 수 있도록 설계되었고, 모든 인터페이스를 사용자 취향에 맞도록 조정 가능하게 제작하여 사용자가 게임을 할 때 최대한의 능력을 발휘할 수 있도록 하였다. 2년여간의 오랜 제작기간을 거친 라그나로크는 드디어 2001년 11월 베타버전으로 한국과 일본에 서비스를 시작하였고, 다시 1년 정도의 무료서비스 기간을 거쳐 2002년 8월부터 국내에서부터 본격적인 상용화 서비스가 시작된다. 라그나로크 게임의 우수성은 국내에서 먼저 인정을 받아 제품 출시 후 그해 대한민국 게임대상 인기게임상을 수상했다(첨부자료 <그림 3>).

3.3. “라그나로크의 국내 성공 그리고 문제...”

라그나로크 온라인 게임의 국내 사업은 게임전문 배급업체인 씨니YNK와 삼성전자의 공동 마케팅으로 전개되었다. '스타크래프트'의 마케팅 에이전트로 게임산업에 뛰어든 씨니YNK는 당시 국내에서는 보기드문 온라인 게임 퍼블리싱 전문업체로 게임개발을 제외하고 경영컨설팅, 게임 마케팅 등 게임 기획에서부터 서비스에 이르는 전 과정에 걸쳐 게임개발사를 이끄는 역할을 수행하고 있었다. 2002년 2월 그라비티가 라그나로크 게임의 개발만을 담당하고, 씨니YNK는 마케팅을 담당해서 수익을 나누는 국내독점판매계약을 2002년 8월부터 2005년 7월까지의 36개월 계약기간으로 맺었다. 2002년 상용화 후 그라비티의 꾸준한 제품향상노력과 씨니YNK의 공격적인 마케팅 노력으로 2002년 당시 국내 온라인 게임 시장에서 117억의 매출을 올리는 성과를 거뒀다. 이는 당시 온라인 게임시장에서는 6위, 7위에 해당하는 '대박'으로 평가받을 수 있었다. 하지만 설립초기부터 3년여 동안 그라비티는 100억 원에 달하는 비용이 이미 투입된 상태였고 이를 빠른 속도로 만회하기에는 이런 국내 매출규모는 턱없이 부족한 어려움을 겪게 된다. 즉, 국내 시장의 성장률과 라그나로크의 시장 점유율로는 향후에도 많은 수익을 기대할 수 없고 급기야 수익을 창출하기도 전에 라그나로크의 수명이 다할 수 있는 가능성마저 제기되었다. 이러한 연유로 그라비티는 많은 대안을 모색하게 된다. 이러한 와중에 가장 많이 지적된 부분이 바로 한국게임의 조류와는 다른 라그나

나고 세계는 혼란 속에 빠진다. 여름도 없는 겨울이 여섯 번씩 계속되면서 굶주림이 찾아오고, 인류가 무너져 동족상잔과 근친상간이 만연한다. 이때 남쪽에 있는 초열의 나라 무스펠하임에서 거인과 악령들이 일제히 일어나 로키를 선두로 아스가르드에 쇄도, 거랑 펜리르가 주신 오딘을 삼켜버리고, 토르는 브올니르(번개망치)로 요르문간드의 뱀을 쓰러뜨리지만 그가 토해낸 독기를 쉼고 자신도 쓰러진다. 마지막으로 불꽃의 거인 수르트가 던진 횃불에 우주를 지탱하던 위그드라실의 거수가 불길에 싸이면서 육지는 바닷 속에 잠겨 세계는 멸망한다. 그러나 마침내 바닷속에서 새로운 육지가 다시 떠올라 살아남은 2명의 남녀와 저승에서 돌아온 발드르에 의해 새로운 세계가 시작된다(두산 세계대백과 발췌).

로크의 게임특성이었다. 아기자기하고 사용자들끼리 협동하여 모험을 즐기는 캐주얼풍의 게임방식은 게임사용자들 사이에 참신하고 깊은 인상을 남기기는 했지만 당시 선정성, 도박성, 폭력성이 많이 강조된 국내 주요 게임과는 성격이 다른 탓에 사용자들의 이용이 많지 않다는 지적이었다. 이렇게 수익이 창출되지 않는 어려운 상황을 견디다 못해 급기야 사내에서조차 라그나로크 게임을 한국 게임의 조류에 맞게 사용자들 간에 서로 죽여서 아이템을 획득하는 PK(Player Killing) 방식으로 수정시켜야 한다는 의견이 나올 정도였다. 이에 김정률 회장은 자신의 게임철학과 맞지 않은 국내시장만을 위한 게임을 다시 개발하는 것에 많은 회의를 표시하였고, 라그나로크의 해외수출을 새로운 대안책으로 제시하고 세계 온라인 시장의 진출을 추진한다. 때마침 2002년 초반부터 중국, 동남아 등지에서 불기 시작한 “한류열풍”을 게임으로 연결시킬 수 있는 있다는 것이 그라비티의 결정이었다. 이렇게 시작된 그라비티의 해외진출은 진출하는 나라마다 성공을 거두었고, 그라비티는 현재 해외매출 중심의 안정적인 포트폴리오를 구축하게 된다.

한편 해외진출노력과 더불어 국내 온라인 게임시장에서도 지속적으로 시장확대를 위해 대대적인 마케팅 활동을 수행하였다. 이 후에도 신규가입자를 늘리고 기존회원들을 대상으로 서비스를 강화하기 위해 드림위즈, ‘첫사랑사수결기대회’, 네이트 닷컴, 도미노피자 등과 공동마케팅, 서비스 제휴 등을 실시하고 있다. 국내 주요언론에 비친 그라비티의 마케팅 활동은 2003년 국내 톱스타인 이효리를 자사 광고 모델로 기용하여 대대적인 마케팅 행사를 펼친 이른바 ‘스타마케팅’ 전략으로 대표될 수 있다. 그라비티는 ‘라그나로크 온라인’의 광고 계약을 체결한 이효리를 모델로 TV CF와 각종 광고 및 프로모션을 진행했다. 특히 그해 8월 공중파 방송사를 통해 이효리를 ‘라그나로크 게임’ 속의 여전사로 변신시켜 스펙터클한 액션과 귀여운 표정을 재미있게 담아낸 CF 광고는 일반 대중들에게 선호도와 인지요소가 크게 작용한 것으로 밝혀졌다(첨부자료 <그림 4>). ‘효리는 라그나로크 매니아’라는 카피문구와 함께 전개된 마케팅 전략은 2002년 동기간 대비 25% 이상의 매출성장에 기여했고, 그라비티는 2003년 국내시장에서 100% 성장을 기록했다. 이후 그라비티는 지속적인 제품 개선에도 신경을 기울인다. 2006년 국내 게임 업계 최초로 영국표준협회가 발행하는 정보보안 관리체계 국제표준 ‘BS7799’ 인증을 획득한 것이 그 일례가 될 수 있다.

4. 가자! 세계를 상대로! - 그라비티 해외 진출

4.1. “그라비티 해외 진출을 결정하다”

국내 시장의 한계를 느낀 그라비티는 해외로의 진출을 모색한다. 현재 국내 게임시장의 주요 특성인 선정성, 폭력성, 도박성을 배제해야 한다는 게임 개발 원칙을 고수하여 해외시장 진출이 그 대안으로 제시되었다. 하지만 무턱대고 진출하려 한다고 해서 세계시장에 진입할 수 있는 것은 아니었다. 여기서 그라비티는 선택의 기로에 놓이게 된다. 직접 법인을 설립하여 서비스 할 것이냐 현지 파트너를 만들어 라이선싱을 할 것이냐 하는 진출 방법을 생각해야 했다.

“물론 현지에 법인을 설립하여 성공을 거둔다면 그 이익은 이루 말할 수 없을 정도입니다. 브랜드 파워

의 제고뿐 아니라 차후의 그라비티 게임의 진출이 쉬워지니까요. 하지만 현지법인 설립에 걸리는 시간, 리스크를 고려해 볼 때 신속한 진출 속도와 비용 절감이라는 장점을 가진 라이선싱이 잘 이루어지기만 한다면 훨씬 좋을 것이라고 생각했습니다.”

- 브랜드 사업본부 한향원 본부장 -

여러 면을 고려하여 대부분의 기업들이 해외진출의 수단으로 일단 해외지사를 설립하는 것과는 달리 그라비티는 라이선스 계약을 통한 진출을 선택하였다. 해외지사를 세운다는 것은 경쟁력이 없을 뿐만 아니라 당시 그라비티의 입장에서는 해외지사에서 인건비, 세금 등 지출이 예상되는 많은 항목들을 제외하고 나면 실질적인 수익이 낮을 것이라는 판단에서였다. 이에 그라비티는 라이선스를 통한 현지화를 실행해 가면서 동시에 여러 국가로 진출하는 세계화 추진 계획을 세우게 된다.

이와 같은 라이선싱을 활용하여 해외에 진출하기 위해서는 선행되어야 할 일들이 많았다. 해당 국가의 시장환경이나 파트너에 대한 정보 수집이 필요했다. 온라인 게임 시장의 조성이 미약한 곳에 무턱대고 들어갈 수는 없었기 때문이다. 현재 시장 사전조사에 보통 3개월에서 6개월 정도의 시간을 소요하였는데, 이미 진출했던 기업이나 지인으로부터 정보를 얻는 한편 직원을 현지에 직접 파견해 정보를 수집했다. 또한 현지의 평판있는 리서치기관에 조사를 의뢰하는 방법도 활용해 성공가능성을 면밀히 검토했다. 이와 같은 사전 조사는 먼저 현지국의 인터넷 사용 인구수와 보급수준, PC 사용 환경 등의 현지 상황을 통해 해당 시장에서의 온라인 게임의 발전가능성과 시장성이 어떠한지 판단하는 데 중요한 역할을 담당했다.

다음으로 현지 파트너 선정 문제에 대한 그라비티는 많은 고민을 한다. 이미 그라비티는 설립 초년부터 TGS(Tokyo Game Show), KAMEX(Korea Amusement Machine Expo), E3 등의 게임 행사에 꾸준히 참가해 외국기업들에게 인지도를 높인 상태였다. 그라비티의 진출계획을 듣고 자발적으로 계약을 제시해 오는 회사들을 중심으로 후보를 선정하고, 선정된 후보회사에 대해 재정상태와 능력 등 다방면의 자료 수집과 수차례 평가를 통해 최종 파트너를 선정하는 절차로 진행되었다. 그라비티가 해외진출 파트너 선정에 기울인 노력은 주목할 만하다. 일례로 호주·뉴질랜드 지역 서비스를 위해 현지 파트너를 선정하는데 1년 가까운 시간을 투자했다. 이와 같은 까다로운 그라비티의 현지 파트너 선정절차는 해외 현지 서비스의 안정화와 시장 이미지 구축에 크게 도움이 되었고, 탄탄한 현지 파트너 체인 구성과 지속적인 연계 활동 및 현지 시장조사 및 정보 수집능력은 그라비티의 큰 강점이 되었다.

파트너 선정 후의 현지화 진행절차는 그라비티가 국내에서 경험하지 못했던 문제들의 연속이었다. 진출한 나라마다 다른 네트워크의 환경과 언어, 문화 등은 진출 국가에 맞춰 특색있는 소프트웨어를 제공하고자 했던 그라비티로서는 진출 초기에 남다른 노력이 필요했다. 단순히 게임의 그래픽 일부를 수정한다든지, 언어만 현지화하는 수준이 아니라 일단 해외진출 계약이 이뤄지면 한국 본사 마케팅 인력이 현지로 파견되어 수개월 이상의 전략적 마케팅을 통해 게임에 대한 대중적 인지도와 관심을 높인다. 이후 클로즈베타·오픈베타 등 단계를 거쳐 현지화 서비스에 대한 최종 점검을 마치고 대중에게 상용화 서비스를 시작하는 단계적이고 체계적인 현지화 서비스를 진행했다.

현지화를 위해 그라비티가 겪은 어려움은 컸지만 그 노력은 끝내 결실을 맺는다. 라그나로크가 해외 게임이라는 인식을 하지 못할 정도의 현지화에 성공한 그라비티는 현지 젊은 유저들의 문화와 양식을 반영하여 현지에서 기대 이상의 폭발적인 인기를 얻는다. 이와 아울러 현지화 노력을 통해 얻은 경험과 지식은 그라비티의 내적 역량을 키워 이제는 어느 시장에 진출하더라도 어떠한 환경에서도 바로 적용할 수 있을 정도의 능력을 갖추는 밑거름이 되었다.

이와 같은 그라비티의 현지화 노력은 실적으로도 이어졌다. 라이선싱을 통해 창출되는 그라비티의 주수익은 계약 당시 받는 계약금과 현지 시장 매출액의 일정비율로 받는 로열티이다. 이렇게 거둬들인 그라비티의 해외매출은 그라비티 전체매출의 80%를 차지하고 있다. 국내 게임업체에서의 국내매출과 해외매출이 보통 8:2의 비율인 것을 감안하면, 그라비티의 해외진출에 대한 노력과 해외진출전략의 성공을 가늠해 볼 수 있다. 라그나로크는 현재 전세계 65개 지역에서 서비스되고 있으며 이미 상용화된 국가의 수만 해도 20여 개국이 넘는다. 2003년, 2004년 2년 연속 '문화콘텐츠 수출대상'에서 대상을 차지한 그라비티는 환율상승으로 인한 어려움 속에서도 2005년에도 최고의 수출 실적으로 기념패를 수여 받는 등 온라인 게임업체의 해외진출에 대한 성공사례로 각광을 받고 있다(첨부자료 <표 3>).

4.2. “세계 속의 라그나로크”

그라비티는 현재 글로벌 마케팅 시장에서 전 세계 39개국을 하나의 비즈니스 영역으로 확보하고 있다. 아울러 그라비티는 해외 시장을 겨냥한 건전한 유망한 콘텐츠를 위주로 포트폴리오를 구성하고, 퍼블리싱 콘텐츠로 이루어진 포털 형태의 새로운 서비스를 전개하는 퍼블리싱 사업 강화에 대한 전략을 발표했다.

그라비티가 선택한 해외진출 기본 전략은 현지 파트너의 경험을 이용하여 파트너사의 유통망과 유통력을 활용하면서 그라비티만의 기술과 마케팅 방법으로 현지 시장을 공략하는 것이었다. 저사양의 컴퓨터에서도 운영이 잘되는 라그나로크의 그래픽 시스템과 건전한 게임 내용은 다양한 유저를 끌어들이고 각국의 종교와 문화 문제에서도 탈피할 수 있는 제품 경쟁력을 제공했다.

2002년 11월 대만과 홍콩에서 라그나로크는 해외 시장 최초로 상용화를 한다. 라그나로크의 대만 진출 당시 엔씨소프트의 '리니지'가 18만 명이나 되는 동시접속자를 확보한 상태였다. 이미 다른 한국과 대만의 온라인 게임이 시장을 선점하고 있던 터라 그라비티는 동사의 주력제품인 '라그나로크' 게임이 후발주자로서 시장에서 성공하기 위해 공격적인 마케팅이 필요하다고 판단하였고 이러한 마케팅과 함께 유통과 서비스를 대행해줄 강력한 파트너를 찾아야 했다. 그리고 1년여 동안의 심도깊은 선정작업을 통하여 15개 후보기업들 중에서 소프트웨어를 최종적인 파트너로 선정하였다. 소프트웨어는 '삼국지연의'라는 온라인 게임을 서비스하고 있었고, 말레이시아, 싱가포르, 중국에까지 자회사를 거느린 대만 최고의 게임회사였다. 업계에서는 보기 드물게 김희장과 비슷한 연배였던 소프트웨어 왕전보 회장과 김희장은 대만 서비스에 대해 협의하면서 끈끈한 신뢰를 구축하게 되었고, 이러한 신뢰는 향후 공동으로 중국시장에 진출하는 밑거름이 되었다. 소프트웨어를 파트너로 선정한 후 유통망을 확보하고 점유율을 높이기 위해 국내와 유사하게 유명 인기 여가수인 쑤옌쯔(孫燕姿)를 통한 공격적인 스타 마케팅을 하였다. 또한 캐주얼 MMORPG라는 독특

한 장르를 앞세워 신선함을 강조하였다. 이와 같은 노력은 결실로 이어져 진출 6개월 만에 라그나로크의 동시접속자가 18만 명에 달하면서 온라인 게임 1위로 자리매김을 한다. 이후 진출 2년 만에 2,250만 명의 당시 대만 인구의 1/6이 라그나로크의 회원으로 가입한 사실은 이제 온라인 업계에서 전설이 되고 있다.

다음으로 라그나로크는 일본으로 눈을 돌리게 된다. 2002년 8월 그라비티는 일본에서 경호 온라인엔터테인먼트(이하 경호)와 라이선싱 계약을 맺고 12월에 상용화 서비스를 하였다. 하지만 그라비티는 상용화 이후 콘솔게임에 빠져있는 일본 게이머들을 온라인 게임으로 끌어들이기 위해 1년간 시범 사용기간을 두는 전략을 사용한다. 치밀한 마케팅 전략과 이벤트 행사는 시범 사용기간 유저들의 대부분이 유료서비스로 전환하여 라그나로크가 일본 시장에서 성공을 거두는 밑거름이 되었다. 2004년 말 일본의 라그나로크 회원 수는 약 90만 명, 동시접속자는 10만 명에 이른다. 이후 라그나로크는 중국뿐 아니라 태국, 동남아 등에도 진출하여 그라비티의 기술과 마케팅을 활용하여 대단한 성과를 거둔다. 라그나로크가 일명 '국민게임'으로 불리우는 태국에서는 2006년 1분기 평균 동시접속자 수가 11만 6,000여 명에 이르면서 PC방들은 간판에 라그나로크 포스터를 내걸어야 영업이 가능하다고 한다.

그라비티는 2003년 초 캘리포니아에 미국내 현지법인인 그라비티 인터랙티브(Gravity Interactive LLC)를 설립하게 된다. 그라비티는 추후에 커질 미국 시장에 거점을 마련하여 브랜드 파워 구축 및 차후 진출 발판을 마련하려 하였다. 물론 비디오 게임이나 PC 게임에 길들여져 있는 미국인을 상대로 성공에 대한 부담감은 컸다. 미국에 진출하기 전 일각에서는 게임이 너무 귀엽고 환타지적이라서 미국실정에 안맞는 것 같으면서 부정적인 반응을 보이기도 했다. 또한 미국의 인프라는 기대 이하였고, 미국의 EA뿐만 아니라 세가닷컴을 접촉하여 라이선싱을 제의하기도 했지만 선뜻 미국에서 게임을 팔겠다는 회사가 없었다. 하지만 그라비티는 결국 과감하게 서비스를 시작하였고 설립 당시 그러한 우려와는 다르게 첫달부터 흑자를 기록하면서 미국 시장의 가능성을 확인하게 되었다. 현재 20여 명의 직원이 있는데 자체운영이 가능하며 서비스 시작 1년 만에 회원수 64만 명, 동시접속자 1만 2천 명을 기록하고 있다. '라그나로크'는 발렌타인데이, 추수감사절, 크리스마스시즌 등 미국인들이 즐기는 주요 기념일을 업데이트 타이밍으로 활용해 커다란 호응을 얻으며 유명 서점체인인 '반디앤노블스'와 공동으로 라그나로크 만화책 마케팅을 전개해 시장에 큰 반향을 불러일으키기도 했다.

유럽에서의 라그나로크는 독일 뮌헨에 본사를 둔 세계적인 미디어 회사 허버트 뷰다 미디어와 2003년 12월 라이선스 계약을 체결, 2004년 3월부터 독일, 스위스, 오스트리아, 터키, 이탈리아 등 5개국에서 상용화 서비스를 시작하였다. 허버트 뷰다는 전 세계에 250여 종의 잡지를 발간하고, TV 방송국과 신문 등을 소유한 연매출 수조원대의 초대형 회사로 그라비티는 이 회사가 유럽에서 가지는 명성과 유통망을 이용하여 온라인 게임시장에서 단시간 내에 시장점유율을 끌어올리는 전략을 채택했다. 이밖에 2004년 12월 그라비티는 계약금과, 매출액의 일정부분을 받는 조건으로 모바일 콘텐츠 업체 네오싸이언을 통해 러시아에 수출하는 계약을 맺었고, 브라질과 인도에서도 비슷한 계약을 체결하였다. 지난해 그라비티는 마도스사와 함께 2005년 말 프랑스, 벨기에 서비스 제공을 목표로 프랑스어 현지화 작업과 기술 지원을 준비하고 있다. 이와 더불어 시장 선점 차원에서 아직 인터넷이 보급되어 있지 않은 정보화 후진국 시장에까지 관심을 보이며 적극적으로 진출을

모색하고 있다. 2005년 기준 라그나로크 온라인의 세계 진출 현황은 첨부자료 <표 4>와 같다.

5. 라그나로크를 활용하라! - OSMU 사업을 통한 문화콘텐츠 회사로의 변신

5.1. 문화콘텐츠 회사 그라비티

그라비티는 온라인 게임의 해외 진출을 통한 수익 구조의 다변화 이외에 라그나로크를 이용하여 다른 장르로의 진출을 통한 수익 구조의 확대를 도모했다. 즉, OSMU(One Source Multiple Use) 전략을 추구함으로써 문화콘텐츠 회사로의 변신을 꾀한 것이다. 문화콘텐츠 산업의 OSMU 전략의 효용성은 첫째, 콘텐츠의 특성인 복제용이성으로 인해 재생산 비용이 적게 들며, 콘텐츠의 다양한 활용을 통하여 실패 리스크를 분산할 수 있고, 둘째로 성공시 시너지에 의한 파급효과가 굉장히 빨라서 이익의 극대화를 꾀할 수 있으며, 마지막으로 제품의 불법적인 복제가 어려워져 제품의 경쟁력을 지속적으로 확보할 수 있다는데 있다. 이런 면에서 그라비티의 OSMU 전략은 매력적이다. 다른 장르의 진출시 현존하는 게임이라는 콘텐츠를 활용해서 콘텐츠를 창작하고 제작하는 과정을 줄일 수 있고 그에 따른 비용을 절감하고 있다. 그리고 이미 인지도와 친밀도가 높은 콘텐츠의 활용으로 리스크를 크게 줄여 투자를 원할하게 하고 있으며 다른 장르에서의 성공은 현재 서비스되고 있는 게임과 선순환 효과가 발생하여 콘텐츠 전반의 이익을 증대시키고 있다. 또한 그라비티 콘텐츠의 고유화와 고급화로 이어져 지속적인 부가가치 창출이 이루어진다.

브랜드 사업본부 한향원 본부장은 OSMU에 대해 다음과 같이 말한다.

“물론 그라비티는 온라인 게임 회사입니다. 하지만 너무 온라인 게임에만 국한하여 하나의 채널로만 시장에 접근하는 것은 라그나로크나 그라비티의 인지도 상승에 좋은 영향을 미칠 것이라 생각하지 않습니다. 캐릭터, 모바일, 애니메이션, 출판 등은 온라인 뿐만 아니라 오프라인의 한 표현 방법이며 각각 하나의 플랫폼으로 그라비티의 수익 모델이 되어줄 것으로 느꼈습니다. 그렇다고 기계적으로 단순히 콘텐츠의 형태만을 바꾸는 것은 아닙니다. 그라비티는 다른 장르의 전환을 위해 창조적인 노력을 하고 있고, 그래서 OSMU 전략이 효용을 얻고 있습니다. 이런 측면에서 그라비티는 게임이라는 콘텐츠에서 해당 장르로 단순 전환이 아니라 새로운 표현방식으로 보여주려고 노력하고 있습니다.”

그라비티는 2002년 상용화 서비스 초기 단계에서부터 새로운 사업모델을 추진해 왔다. 그라비티는 온라인 게임 라그나로크를 기반으로 모바일 게임, PC게임, 캐릭터, 애니메이션, 출판 등 다양한 부가사업을 전개함으로써 본격적인 원소스 멀티유스(OSMU) 전략을 실현시키고 있다. 그라비티의 OSMU사업에서 주목할 부분은 위의 모든 사업이 각각의 시장에서 전부 최고의 자리를 구축하고 있지는 않지만 이러한 사업들이 동시에 진행될 때, 전체적으로 큰 시너지를 창출하고 있는 것이다. 일례로 일본에서 그라비티가 라그나로크 애니메이션을 TV로 방영하고 얼마 지나지 않아서 10대 게임접속자가 3만 명 이상 급증하여 애니메이션을 통한 수익창출과 동시에 게임산업에서의 수익도 증가가 되었다.

5.2. 라그나로크 애니메이션

그라비티는 TV 시리즈 및 극장용 애니메이션 사업, 만화출판사업과 이를 활용한 애니메이션 OP 및 주제가 등의 음반사업을 통하여 전세계 방송판권 수출로 인한 인지도 확대 및 후방시장의 부가가치 창출을 꾀하고 있다. 특히 TV 애니메이션 사업은 현재 게임사업과 더불어 가장 활발하게 진행되고 있는 사업이다. 그라비티는 일본 내 서비스를 맡고 있는 경호 온라인 엔터테인먼트와 함께 라그나로크 온라인을 TV 애니메이션으로 제작했다. 2004년 1월 애니메이션 제작을 위해 그라비티와 경호 양사가 공동으로 출자해 RO 프로덕션을 설립하고, 제작 또한 캐릭터 원안과 총감독은 원작자인 만화가 이명진 씨가 맡고, 캐릭터 디자인과 감독은 일본 전문가들이 맡는 한일공동 제작 형태로 진행되었다.

매회 30분 26부작 TV 방영용으로 제작된 순수창작 애니메이션은 '라그나로크 디 애니메이션'이란 제목 하에 온라인 게임의 이해를 돕는 구성으로 진행되었고, 젊은 6명의 주인공이 운명적인 만남을 반복하면서 어둠 속에서 다가오는 음모에 맞서 도전과 모험을 펼치며 성장해가는 과정을 주된 줄거리로 잡고 있다(첨부자료 <그림 5>).

이렇게 제작된 애니메이션은 도쿄와 파리의 만화전시회에 출품되어 좋은 평가를 받았고 15개국으로부터 방영에 관한 계약을 논의하게 되었다. 특히 2004년 4월부터 일본 TV도쿄(채널12)를 통해 방영된 '라그나로크 디 애니메이션'의 시청률이 비슷한 시간대에 편성된 수십 편의 애니메이션 중 2위를 차지했다. 이는 일본의 인기 애니메이션인 '공각기동대'를 앞지르는 수치여서 국내외 업계를 놀라게 했다. 특히 일본에서 애니메이션에서의 성공은 게임고객의 확대로 이어져 TV 방영을 전후하여 게임 사용자가 20% 이상 늘었다. 우리 나라에서도 2005년 1월부터 '마법신화 라그나로크'를 방영했다. 현재까지 진행되고 있는 애니메이션 사업의 해외진출은 기존의 게임 파트너사를 활용하여 애니메이션의 TV 방영권, 영상 사업권, 케이블 TV 방영권 등에 대해 일정기간 동안 해당시장에서의 독점영입권을 인정하여 추가적인 계약금과 향후 수입에 대한 일정 비율의 로열티 계약 형태로 추진하고 있다. 이처럼 라그나로크는 게임을 활용한 애니메이션, 만화책 등의 사업을 통해 현재 매달 15억원 정도의 수입을 올리고 있으며 향후 급속한 성장이 예상되는 분야이다.

5.3. 귀여운 게임 캐릭터의 활용 - 캐릭터 사업

그라비티는 라그나로크의 귀여운 캐릭터를 활용하고 게임, 애니메이션 사업과 연동하여 펼칠 수 있는 캐릭터 사업에도 진출하였다. OSMU 전략의 특성상 콘텐츠 산업은 항상 캐릭터 사업과 맞물린다. 콘텐츠는 생산을 통해 성숙기를 맞이하고 다시 재생산을 통해 또 다른 성숙기를 창조한다. 결국 장기적 수익 창출 산업인 캐릭터 산업에 도달하여 지속적인 생산이 가능해지는 것이다. 그라비티는 2003년 1월 별도의 캐릭터 신사업팀을 구성하여 라그나로크의 신뢰성을 강화시킬 수 있는 발판으로 캐릭터 사업을 검토하였고, 그 해 8월 온라인상의 라그나로크 쇼핑몰인 아로샵 개점을 시작으로 캐릭터 사업에 진출했다(첨부자료 <그림 6>).

캐릭터 사업의 성공적인 진출을 위해 처음부터 가이드북을 마련하는 등 체계적으로 사업계획을

세우고 진행한 그라비티는 특히 게임업계에서는 처음으로 국제 규모의 캐릭터 사업 가이드북 '라그나로크 브랜드 매뉴얼 가이드'를 제작했다. 이 가이드북은 캐릭터 사업의 라이선싱을 맺는 계약 업체들이 참조할 수 있도록 홍보와 제작에 관한 기본 요령 등에 대해 비교적 자세히 설명하여 전 세계에서 동일한 이미지 구축 및 불법복제에 대비할 수 있도록 하고 있다. 이러한 노력은 곧 결실을 맺어 '라그나로크'는 2003년 말 문화콘텐츠진흥원이 주관하는 '2003년 대한민국 캐릭터 대상'을 수상했으며 2003년 말 아로샵의 오프라인 진출과 더불어 국내외 업체들과 다양한 라이선싱 계약을 체결하였다. 그라비티는 2004년 말 현재 인도네시아 Lyto사와의 온라인 캐릭터 머천다이즈 계약을 포함하여 일본, 중국, 대만, 홍콩, 싱가포르, 말레이시아 등 모두 8개국에 성공적으로 캐릭터 사업을 진출시켰으며 이들국가에서 500여 가지의 라그나로크 관련 캐릭터 상품들이 생산 또는 개발되고 있다. 사업초기 봉제인형, 핸드폰줄, 손수건 등의 아이템들로 시작된 캐릭터 사업은 2004년 말 완구류, 제과류, 문구류 등 다양한 업종으로 확대되었고, 라이선싱 업체들의 유통망을 활용하여 온라인 쇼핑 이외에도 소규모 문구점부터 편의점, 대형 마트, 대형 서점까지 오프라인 유통망이 넓혀져 그 시장이 급성장하고 있다. 그라비티는 캐릭터 사업을 통해 월 5억원 이상의 매출을 기록하고 있다.

5.4. 핸드폰에서도 라그나로크를 ...

핸드폰 등 모바일 기기를 통해 각종 게임을 즐길 수 있는 모바일 게임 사업은 새로운 개념의 무선 단말기의 출시와 해당 기술발전에 힘입어 전례없는 시장확장이 이루어지고 있으며 이러한 환경에 대응하여 그라비티도 적극적으로 모바일 게임사업에 진출하였다. 최근 개발되고 있는 라그나로크 모바일은 라그나로크 온라인의 플레이 감각을 최대한 유지하며 아이템 및 제니 전송이라는 획기적인 시스템을 통해 RPG 게임의 온라인과 모바일 연동이라는 새로운 개념 하에 제작되었으며 현재 국내와 일본에서 서비스 계약을 마쳤다.

그라비티는 또한 자체 제작 게임뿐 아니라 국내외 우수 게임에 대한 발굴 및 퍼블리싱에도 사업 영역을 확장하고 있으며 포털 게임 개발에도 본격적인 진출을 계획하고 있다. 2004년 9월 국내 게임 개발사인 트리거소프트가 개발한 '로즈온라인'의 퍼블리싱을 진행하여 한국과 일본에 동시에 오픈베타 서비스를 시작했으며, 2005년 1월 성공적인 상용화 서비스로 전환하였다. 이와 아울러 현재 그라비티는 새로운 사업 플랫폼으로 음악 사업 진출을 모색하고 있다.

6. 세계 속의 놀이마당 그라비티로!

6.1. 소프트뱅크에 의한 M&A

그라비티는 지속적인 성장에도 불구하고 당시 김정률 그라비티 회장은 "그라비티를 글로벌 기업으로 성공시키는 데 개인적인 한계를 느껴왔다. 나스닥 시장에서도 기대만큼 평가를 받지 못해 주주 이익 극대화 차원에서라도 세계적인 기업에 회사를 맡겨 글로벌 기업으로 확실하게 성공시키는

게 낮겠다는 판단을 했다”고 밝히면서 2005년 당시 김정률 회장 자신과 가족이 소유하고 있던 그라비티의 나스닥 지분 52.4%인 364만 619주를 일본투자회사인 EZER과 테크노 그루브(Techno Groove)에 전량 매각했다. 매각 가격은 그라비티 1주를 98.25달러(약 11만 5,000원)로 하였고, 통상 기업 인수합병 때 주가에 얹어지는 프리미엄 가격을 감안하면 실제 매각총액은 4,000억 원에 이른다.

테크노 그루브는 소프트뱅크 손정의 회장의 동생 손태장 씨 소유의 아시안 그루브(Asian Groove)의 자회사이며 소프트뱅크 그룹의 계열사다. 이번 지분 인수로 소프트뱅크는 그라비티의 최대 주주가 되었고 그라비티의 경영권도 소프트뱅크 그룹이 맡게 되었다.

그라비티 지분 매각은 다양한 각도에서 평가를 할 수 있겠지만, 회사 측면에서 볼 때 그라비티가 이번 매각과 경영진 교체를 통해 나스닥 상장에 이어 또 한번 세계적으로 도약할 수 있는 계기를 마련했다는 데 그 의미가 크다. 소프트뱅크는 라그나로크 온라인을 일본에서 서비스하고 있는 소프트뱅크 계열사의 ‘경호 온라인’이 자사를 급성장하게 만든 일등공신 라그나로크와 그 후속작의 판권을 안정적으로 확보하고, 향후 그라비티의 게임개발력 기술과 해외진출 능력을 배워 세계적인 게임기업으로 커나갈 수 있는 계기를 마련했다. 아울러 소프트뱅크는 그동안 유무선 통신사업을 중심으로 구축해 온 세계적 IT사업 네트워크에 온라인 게임사업을 핵심사업 축으로 보강함으로써 다변화된 사업 포트폴리오를 갖게 되었다. 한편, 그라비티는 다양한 비즈니스 모델 개발능력과 글로벌 경쟁력을 가진 전문 경영진을 영입함으로써 라그나로크의 수익성이 최근 하락하고 있는 상황과 라그나로크라는 한 타이틀에 매출이 집중되어 있는 ‘one title company’의 한계를 넘어 치열하게 전개되고 있는 세계게임시장에서 지속적인 경쟁우위를 차지하기 위해 새로운 성장 모멘텀을 가질 수 있게 되었다.

소프트뱅크의 그라비티 인수 소식은 시장에서도 좋은 평가를 받았다. 합병 발표가 임박했던 날에는 일본 주식시장에서 경호 온라인의 주가가 무려 48%나 상승해 그라비티 지분 인수 정보가 사실상 반영된 모습을 보였고, 인수 이후에는 시가총액이 2조 원에서 5조 원으로 크게 올랐다. 그라비티의 나스닥 주가는 매각 소식이 전해진 뒤 1.51달러에서 당일에 8.61달러로 치솟는 기록적인 상승을 나타냈다. 이러한 시장의 반응들은 그라비티의 성장잠재력에 대한 반증으로 볼 수 있다.

그러나 소프트뱅크의 그라비티 인수는 향후 그라비티의 존립을 어렵게 하는 문제점을 내포하고 있다. 이 문제의 중심은 바로 경호 온라인과 그라비티의 관계에 있다. 향후 두 회사의 사업영역이 겹쳐지게 됨으로써 이를 그룹차원에서 재조정해야 될 시점이 왔을 때, 경호 온라인이 세계 온라인 게임사업을 주도하는 그라비티의 역할을 맡는 반면, 그라비티가 한국 내 온라인 사업부문만을 맡는 지역사업자로 전락하고 더 나아가 경호 온라인에 흡수 합병되어 그라비티가 공중 분해되는 최악의 시나리오도 발생할 수 있게 되었다. 즉, 중국의 산다사가 한국 개발사 액토즈소프트의 ‘미르의 전설’로 성장의 기반을 닦고 액토즈의 게임개발 기술을 습득하기 위해 막대한 자금을 동원하여 액토즈소프트를 인수한 과정을 소프트뱅크가 그대로 밟아 그라비티의 운명이 끝날 수 있다는 우려가 제기되고 있다.

6.2. 그라비티의 미래 - 게임의 할리우드로

그라비티의 미래에 백승택 총괄상무는 다음과 같이 말하고 있다.

“그라비티는 게임이라는 소프트웨어를 파는 회사입니다. 매출의 85%가 해외에서 이루어지지만 수송비 등의 비용이 없기 때문에 마진율이 50%에 달합니다. 이러한 고부가가치 콘텐츠가 있기 때문에 세계 사람들이 한국의 서울, 그 중 그라비티에 관심을 표명하는 이유입니다. 많은 산업 자본이 모여 미국의 할리우드를 만들었듯이 이제는 세계 최초의 온라인 게임 메카 서울에 세계 자본이 투입되고 있습니다. 즉 이제는 서울이 게임의 메카이자 할리우드가 될 때가 머지 않았다는 것입니다. 이렇게 현실로 다가오려 하는 게임 할리우드라는 꿈을 실현하기 위해 그라비티는 열심히 노력하고 있고 현재 그 중심에 그라비티가 있습니다.”

현재 그라비티는 온라인 게임 왕국의 건설을 위해 다각적인 방법으로 많은 노력을 하고 있다. 먼저 라그나로크 온라인의 신화를 이어갈 새로운 온라인 게임 개발에 주력하고 있다. 최근 그라비티는 ‘레퀴엠 온라인’과 ‘라그나로크 온라인2’ (이하 라그나로크2)를 준비하고 있다. 2005년 9월 동경게임쇼(Tokyo Game Show)에서 그라비티는 라그나로크2와 레퀴엠, 스타이리아를 발표하였다. 그 중 라그나로크2는 기존 라그나로크의 귀여운 이미지는 그대로 살리며 더욱 동화적인 요소를 강조하는 가운데 중세시대를 배경으로 하는 전작과는 달리 증기기관이 일상화 돼 있는 문명적인 요소를 가미해 주요 아이템으로 총이 등장한다. 또한 그래픽적인 측면에서도 캐릭터는 2D, 배경은 3D였던 전작과 달리, 전체가 3D로 제작되었으며 캐릭터의 표정과 스킨을 다양화하고 손가락 관절까지 섬세하게 표현하였다. 단순 아이콘으로 감정을 표시했던 라그나로크와는 달리 손가락의 움직임, 얼굴의 눈, 코, 입의 세밀한 표현으로 다양한 감정들을 표시할 수 있도록 한 것도 라그나로크2의 특징이라고 볼 수 있다.

자체 게임제작뿐만 아니라 다양한 수익구조를 개발하기 위해서 그라비티는 국내외 우수 게임에 대한 발굴 및 퍼블리싱³⁾에도 사업을 확장하고 있다. 2005년 CJ인터넷과 공동으로 1,000억 규모의 일본펀드에 출자하였고, 회사 자체적으로도 5년 동안 1,000억 규모의 국내 게임 투자 펀드인 ‘글로벌 하이웨이 1호’를 만들어 우수 게임 및 게임관련 기술의 발굴에 투자하고 있다. 국내 게임 개발사인 트리거소프트가 개발한 ‘로즈온라인’을 퍼블리싱하여 2004년 9월 한국과 일본에 동시에 베타 서비스를 시작했으며, 2005년 1월 성공적으로 상용화 서비스를 개시하였다. 이에 더불어 손노리가 개발한 게임 포털 ‘스타이리아’와 엔도어즈가 제작한 ‘타임 앤 테일즈’의 퍼블리싱 사업도 추진 중에 있다. 또한 향후 추진과제로 PC 플랫폼을 뛰어넘어 비디오 게임과 아케이드 게임에서 추진할 수 있는 통합 플랫폼 개발사업도 추진 중에 있다.

“이제 그라비티는 진정한 글로벌 기업으로 발돋움하려 합니다. 국내와 해외의 차이를 두는 2원적 구별

3) 게임의 상업성 측면에 집중하여 게임기획이나 개발단계에 투자를 하고 판권을 맺거나 제휴를 통하여 게임을 직접 제공하는 등의 게임관련사업을 말한다.

방식을 넘어서 전 세계의 시장을 상대로 하는 회사가 되는 것입니다. 그라비티는 지금까지 사업을 통해 축적한 경험과 노하우를 바탕으로 시장에 본격적으로 뛰어 들고 있습니다.”

지금까지 그라비티는 라이선싱을 통한 해외 진출에 주력했다. 하지만 이제 그라비티는 현지 파트너의 도움없이 단독으로 현지 법인을 설립해 현지 시장을 직접 운영하는 방식을 모색하고 있다. 과거 현지 상황에 대해 정보가 부족하고 경험이 모자라 불안감에 대한 걱정으로 라이선싱 방법을 통해 해외에 진출했지만, 그동안 세계 60여 개국을 상대하면서 쌓아온 기술력, 기획력, 마케팅 등의 그라비티만의 경쟁력을 토대로 다시 한번 세계 게임시장에서 라그나로크의 성공을 재현시키기 위해 노력하고 있다. 현재 그라비티는 미주사업본부를 선두로 하여 한국에는 아시아사업본부, 러시아에는 CIS사업본부, 프랑스에는 EU사업본부를 세워 직접 해외진출의 교두보로 삼고 있다. 백승택 상무는 향후 그라비티의 글로벌 전략에 대해 다음과 같이 이야기한다.

“라이선싱을 통한 진출은 이제 50%의 수익을 거두기 힘든 실정입니다. 환율 등 원가 상승 요인이 많아졌기 때문입니다. 이제는 지금까지의 경험과 조성된 펀드를 통해 그라비티가 직접 해나갈 생각입니다. 물론 그라비티가 그만한 일을 할 역량은 충분히 갖추었다고 생각합니다. 이미 미국에서는 성과를 거두고 있고 게임이 수익을 창출한다는 사실 자체를 이상하게 생각하고 있는 러시아에도 진출하여 좋은 분위기를 끌어내고 있습니다. 귀여운 캐릭터의 활용을 극대화 할 수 있는 프랑스에도 사업본부를 설립하여 계획대로 진행되고 있어 성공을 확신합니다.”

〈첨부자료 - 표〉

〈표 1〉 세계 게임시장의 규모 현황 및 전망

(단위: 억달러)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
PC 게임	23	36	37	38	37	37
온라인 게임	25	36	56	76	90	97
모바일 게임	0	10	16	26	48	99
비디오 게임	138	186	209	204	174	174
아케이드 게임	267	280	294	309	331	348

자료: 『2005 대한민국 게임산업백서』

〈표 2〉 국내 온라인 게임시장의 규모

(단위: 억달러)

구분	2001	2002	2003	2004
규모	2,682	4,522	7,541	10,186
증가율	-	70%	66.8%	35%

자료: 『2005 대한민국 게임산업백서』

〈표 3〉 그라비티 매출 규모

(단위: 억원)

구분	2002년	2003년	2004년	2005년*
매출액	67	440	588	493
해외매출	29	210	462	386
(상용화 국가)	(3개국)	(10개국)	(19개국)	(22개국)

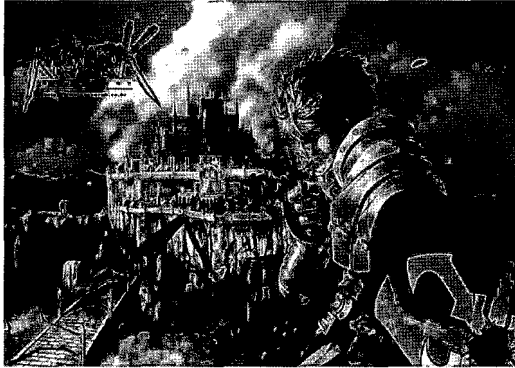
자료: 그라비티 내부자료

〈표 4〉 라그나로크 세계 진출 현황

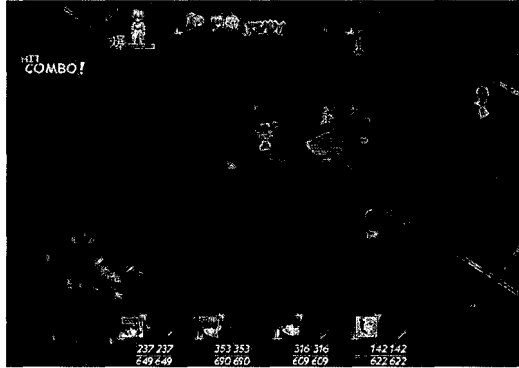
No.	국가	서비스 언어	상태	날짜
1	한국	한국어	상용화	02-08-02
2~3	대만 / 홍콩	중국어(번자체)	상용화	02-10-22
4	일본	일본어	상용화	02-12-01
5	태국	태국어	상용화	03-03-03
6	중국	중국어(간자체)	상용화	03-05-20
7~8	미국 / 캐나다	영어	상용화	03-06-01
9	필리핀	영어	상용화	03-09-01
10	인도네시아	인도네시아어	상용화	03-11-01
11~12	말레이시아 / 싱가포르	영어, 말레이시아어	상용화	04-04-02
13~17	유럽 1차 진출 (독일 / 스위스 / 오스트리아 / 터키 / 이탈리아)	독일 - 영어, 독일어 스위스 / 오스트리아 - 영어, 독일어 터키 - 영어, 터키어 이탈리아 - 영어, 이탈리아어	상용화	04-04-15
18	브라질	포르투갈어	상용화	05-02-23
19	인도	영어	오픈베타	04-06-20
20~21	호주 / 뉴질랜드	영어	상용화	04-12-01
22	러시아	러시아어	오픈베타	05-07
23	베트남	베트남어	계약 체결	05-01-27
24~37	중동 14개국(아랍 에미리트 / 사우디 아라비아 / 쿠웨이트 / 카타르 / 바레인 / 오만 / 예멘 / 이라크 / 시리아 / 이집트 / 이란 / 이스라엘 / 레바논 / 요르단)	아랍어	계약 체결	05-05
38~39	유럽 2차 진출 (프랑스 / 벨기에)	프랑스어	계약 체결	05-08-22

자료: 그라비티 내부자료

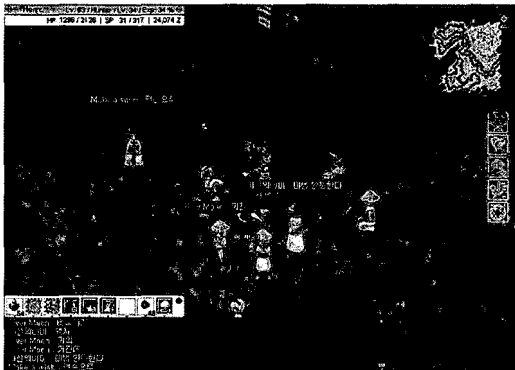
〈첨부자료 - 그림〉



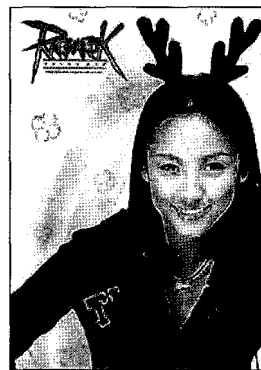
〈그림 1〉 라그나로크 온라인



〈그림 2〉 악튜러스 게임



〈그림 3〉 라그나로크 게임 장면



〈그림 4〉 라그나로크 광고



〈그림 5〉 라그나로크 디 애니메이션



〈그림 6〉 온라인상의 아로샵

〈그라비티 연혁〉

2005년

- 2005. 10 '라그나로크 온라인 스페인 및 중남미 25개 지역 진출
- 2005. 08 라그나로크 온라인 프랑스, 벨기에 진출
- 2005. 05 라그나로크 온라인' 중동 & 아프리카 14개국 진출
- 2005. 03 (아랍 에미리트, 사우디 아라비아, 쿠웨이트, 카타르, 바레인, 오만, 예멘, 이라크, 시리아, 이집트, 이란, 이스라엘, 레바논, 요르단)
- 2005. 02 '라그나로크 배틀' 인도네시아 출시
- 2005. 02 '로즈 온라인' 필리핀 진출
- 2005. 02 '로즈 온라인' 대만 진출
- 2005. 02 '라그나로크 배틀' 국내 및 태국 출시
- 2005. 02 나스닥 상장
- 2005. 01 '로즈 온라인' 일본 진출
- 2005. 01 '로즈 온라인' 국내 상용화
- 2005. 01 〈마법신화 라그나로크〉 SBS 방영

2004년

- 2004. 12 문화관광부 선정 2004 대한민국 문화콘텐츠 수출대상 '대상-국무총리상' (03, 04년 2년 연속 수상)
- 2004. 12 한국경제신문, KTB NETWORK 주관 제29회 벤처기업상 '한국경제신문사장상' 수상
- 2004. 12 '라그나로크' 러시아 진출
- 2004. 12 '라그나로크' 호주, 뉴질랜드 상용화
- 2004. 11 KAMEX 2004 참가
- 2004. 11 한국무역협회 주최 (주)그라비티 '2천만불 수출의 탑' 수상
- 2004. 10 벤처기업협회 주관 벤처 기업 대상 - 대통령 표창 수상
- 2004. 10 라그나로크 디 애니메이션 필리핀 방영
- 2004. 10 '라그나로크' 브라질 오픈 베타 서비스 실시
- 2004. 09 Tokyo Game Show 2004 참가
- 2004. 09 '로즈 온라인' 한국, 일본 오픈 베타 서비스 실시
- 2004. 07 필리핀 라그나로크 애니메이션, 캐릭터 사업 진출
- 2004. 07 인도네시아 라그나로크 애니메이션, 캐릭터 사업 진출
- 2004. 07 '라그나로크' 호주, 뉴질랜드 진출
- 2004. 07 제1회 라그나로크 월드 챔피언십, 제3회 라그나로크 페스티벌 개최
- 2004. 06 '라그나로크' 인도 오픈 베타 서비스 실시
- 2004. 06 야후 코리아와 라그나로크 온라인 캐주얼 게임 사업 계약 체결

2004. 06 청강문화산업대학 산학협동 협정 체결
 2004. 06 (주)정호 온라인엔터테인먼트와 일본 캐릭터 사업 계약 체결
 2004. 05 제2회 라그나로크 지존 길드 대전 개최
 2004. 04 '라그나로크' 유럽 5개국(독일, 스위스, 오스트리아, 터키, 이탈리아) 상용화
 2004. 04 '라그나로크' 말레이시아-싱가포르 상용화
 2004. 04 일본 TV 동경 '라그나로크 디 애니메이션' 방영
 2004. 01 2003년 중국 10대 최고 인기 온라인 게임상 수상
 2004. 01 '라그나로크' 브라질, 인도 서비스 진출
 2004. 01 그라비티 김정률 회장 해럴드 경제 선정 <2003 신지식, 신한국인> 수상
 2004. 01 <라그나로크 외전> KTF 모바일 서비스 시작

2003년

2003. 12 문화관광부 선정 2003 대한민국 문화콘텐츠 수출대상 '대상-문광부장관상' 수상
 2003. 12 문화콘텐츠진흥원 선정 캐릭터 우수상 수상
 2003. 12 제2회 라그나로크 페스티벌 개최(12. 27)
 2003. 12 대만-홍콩 '라그나로크' 모바일 게임 수출
 2003. 12 태국 '라그나로크 캐릭터 라이선스' 계약 체결
 2003. 11 '라그나로크' 인도네시아 상용화
 2003. 11 KAMEX 2003 참가
 2003. 10 서울경제 선정 <영 프론티어 어워드 2003> 온라인 콘텐츠 부문 골든상 수상
 2003. 10 '라그나로크' 독일 2003 프랑크푸르트 북페어 참가
 2003. 09 '라그나로크 캐릭터 사업설명회 - OSMU 정책 발표' 개최
 2003. 09 '라그나로크' 필리핀 상용서비스 실시
 2003. 06 스포츠조선 등 일간지, 잡지 상반기 히트 상품선정 및 상반기 수출대상 수상
 2003. 06 '라그나로크' 미국 상용화
 2003. 05 '라그나로크' 중국 상용화
 2003. 04 <라그나로크 외전> SKT 모바일 서비스 시작
 2003. 03 '라그나로크' 태국 상용화
 2003. 02 '라그나로크' 일본 AMD 어워드 작품상 수상
 2003. 02 제1회 라그나로크 페스티벌 개최

2002년

2002. 12 '라그나로크' 일본 상용화
 2002. 10 '라그나로크' 대만 상용화
 2002. 08 '라그나로크' 국내 상용화

~ 2001년

2001. 12 2001 대한민국게임대상 2개 부분 수상

2001. 11 '라그나로크' 베타버전 오픈 베타 서비스 실시

2000. 04 (주)그라비티 법인 설립

〈참고자료〉

한국문화콘텐츠진흥원, 「2005 문화콘텐츠비즈니스성공사례」, 2005.

한국게임산업개발원, 「게임백서」, 2005.

두산세계대백과 <http://www.encyber.com/index.html>

국산 게임개발 온라인 게임에 편중 - 2001.07.31 머니투데이
온라인게임 최강자 가린다 - 2002.01.22 매일경제
[인터뷰] - 그라비티 김학규 사장 “게임 개발에 마케팅개념 도입” 2002.02.26 파인앤셀 뉴스
온라인게임 시장규모 1위로 올라서 - 2003.01.10 연합뉴스
게임도 ‘한류열풍’ …대륙 달군다…한국 온라인게임 중국시장 점령 - 2003.01.24 국민일보
라그나로크 차기 에피소드 ‘아마즈’ 마을 공개 - 2003.09.06 게임메카
대작 기행 [라그나로크] 아마즈맵엔 ‘뭔가 특별한 것이 있다’ - 2003.11.06 경향게임즈
그라비티 ‘KAMEX 2003’에서 체험이벤트 펼칠 예정! - 2003.11.26 플레이포럼
그라비티 유럽 진출, 독일 업체와 수출계약 - 2003.12.24 디지털타임즈
세계 최고의 인기 게임은 라그나로크 - 2004.02.26 게임스팟
해외진출 성공 사례-라그나로크 - 2004.03.03 디지털타임즈
그라비티, 라그나로크로 실크로드 연다 - 2004.03.25 머니투데이
라그나로크 동남아 쾌속 질주 예고 - 2004.04.09 전자신문
라그나로크 애니메이션 일본서 인기 - 2004.04.15 전자신문
그라비티, 라그나로크 유럽에서도 상용화에 돌입 - 2004.04.20 머니투데이
[디지털 콘텐츠의 힘](9): ‘황금어장’ 미주권을 잡아라 - 2004.05.13 디지털타임즈
온라인게임업계, 캐릭터로 2차 해외공략 - 2004.05.21 전자신문
[해외시장 진출기](11): 라그나로크 중국시장을 가다 - 2004.05.28 디지털타임즈
[해외시장 진출기](12): 라그나로크 태국편 - 2004.06.04 디지털타임즈
[해외시장 진출기](13): 그라비티/라그나로크 유럽편 - 2004.06.11 디지털타임즈
라그나로크, 일본서 동시접속자 10만 돌파 - 2004.06.18 전자신문
그라비티, 나스닥 상장 추진 - 2005.01.03 머니투데이
그라비티, 트리거소프트 인수 - 2005.05.04 연합뉴스
(주)그라비티, 라그나로크 온라인 중국 라이선스 계약 체결 - 2005.07.12 연합뉴스
[현장에서 만난 CEO] “글로벌화 박차”-김정률 그라비티 회장 - 2005.07.18 한국경제TV
[그라비티] 로즈 온라인 일본서비스, 7월 7일부터 정식서비스 돌입 - 2005.07.18 연합뉴스
그라비티, 해외 퍼블리싱 사업 강화 - 2005.08.29, 머니투데이
그라비티, 해외 퍼블리싱 500억원 투입 - 2005.08.29 한국경제TV
게임업체 그라비티, 日 소프트뱅크 계열사에 매각 - 2005.08.31 이데일리
그라비티, 소프트뱅크가 샀다 - 2005.09.01 매일경제
그라비티, 日 언론 집중 조명 - 2005.09.19 스타데일리
CJ인터넷-그라비티 손 잡았다 - 2005.10.25 한국경제

그라비티, 네오싸이언 인수..모바일 진출 - 2005.11.16 머니투데이
그라비티, 대규모 韓·日 합작 게임펀드 출자 - 2005.12.21 스타데일리
그라비티-CJ인터넷, 5년간 1000억 규모 펀드 - 2005.12.25 스포츠조선
그라비티, 일본 경호와 퍼블리싱 계약 체결 - 2005.12.26 동아일보
그라비티, 일본 '에밀 크로니클 온라인' 퍼블리싱 계약 체결 - 2005.12.26 연합뉴스
그라비티, 경호와 게임 배급 계약 - 2005.12.27 아이뉴스24

그라비티 홈페이지 <http://www.gravity.co.kr>
라그나로크 홈페이지 <http://www.ragnarokonline.com>
한국첨단게임산업협회 <http://www.game.or.kr/>
IT's Paradise <http://blog.naver.com/comsnake/80002466541>

2004년 11월 15일 월요일

인물

빌린 돈 50만원으로 기관 제작회사 설립



김정률 <그라비티 회장> ① 창업에 대한 열정

'개업'과 나의 인연은 유전자 오막살에서 시작됐다. 당시 형이 운영하던 유전자 오막살이 학업세에 있었고 일손이 많이 달리는 상태였다. 학업보다는 가족 같은 믿을 만한 일꾼이 필요했던 형의 부탁으로 고민 끝에 다니던 직장도 그만두고 형을 도와 오막살 운영을 하게 되었다. 이렇게 시작할 일이 나 감정의 25년 개인인생의 계기가 될 줄은 당시로서는 꿈에도 몰랐던 일이다. 생각보다 일은 고되었다. 오막살내의 청소와 잔가와 정리정돈은 물론 오막살가의 잡화와 손님에 시중 등 대박부터 밥 굶도록 단순하고도 고된 일의 반복이었다.

당시 나와 형은 고단했지만 한가지를 생각 하고 있었다. 그것은 바로 저를 무일푼이지만 언젠가는 나의 일을 하고자 했었다는 창업에 대한 열정이었다. 그러던 일주일 남짓에 보기에 별반 다를 것이 없어 보이는 단순하고도 반복적인 일에서 조차 무엇인가를 알게 만드는 계기가 되었다.

그 곳에서 타락할 것을 중 한가지를 소개하면 그것은 바로 사람과 보는 안목은 같았다는 일이다. 그 곳에서 일을 시작하자 한달만 뒤 돌아왔다. 오막살 안으로 들어오는 손님들 책 보는 순간 그 손님이 좋아하는 개명의 유전자 무었인지, 몇 시간이나 게임할 땀 것 같은지. 단골이 될지 모르지 않지 심지어는 손님의 수중에 돈이 많는지 적잖은 돈과 상충관계는 맞추는 능력도 갖게 되었다. 물론 선한적인 기질에서 오는 열정 정도 있었으나 중요한 것은 열정이라는 점을 강조하고 싶다.

당시 무일푼인 내가 창업에 대한 포부를 갖고 있다는 것에 대해서 주변에서는 코웃음 치는 사람들이 있었다. 하지만 그렇수록 창업에 대한 나의 열정은 강렬해서 오막살을 찾는 손님의 속내를 읽는 일 뿐만 아니라 오막살의 게임기 속의 화료와 부품의 이동과 가능까지 나의 손바닥 안에 있었다.

형과 그늘에서 일을 한지 2년 만에 형으로부터

타 잡인처럼 50만원을 빌려서 첫 사업을 시작했다. 실로 빌리고 가슴 벅찬 일이었다. 정제된 의 새로운상에 '이화전자'라는 간판도 내걸고 세 광학의 공장에서 작업 두 명과 오막살 게임방 기 관을 제작해서 남원을 시작했다.

다들스업게도 오막살에서 겪은 경험을 바탕으로 제작한 게임보드가 불타나게 뚫려 나갔다. 주문을 받기 위해 정제된 일대의 거머를 길한 골목과 건물들 천루에도 수백 번씩 오르내리느라 지 내이면 몸은 피곤치가 되고 부른 발동위로 소금기가 하얗게 오르면 건조한 중요한 것은 몸에도 고대하던 나의 열정 한다는 것이었다.

집차 때문에 올라가고 일에 단박이 붙으면서 국내시장에 만족하지 않고 해외시장을 개척하겠다는 포부를 갖게 되었다. 당시는 세계 무대에서 일본이 산전 기술력을 바탕으로 시장을 선 점하고 있던 시기였다. 하지만 33년. 기회는 찾아왔다.

kimj54@gravity.co.kr



▲ 2004년 11월 15일, 전자신문 29면

2004년 11월 22일 월요일

인물

383만 유저들 힘으로 리니지 제치고 1위



김정률 <그라비티 회장> ② 대만서 리그나로크 대성공

지난 2002년 대만 진출 당시에는 엔비소프트의 '리니지'가 18만 명이나 되는 동시접속자를 확보한 상태였다. 여러 한국과 대만의 온라인게임이 시장을 장악하고 있던 터라 '리그나로크'가 강하게 어필해 달 파르너가 필요했다.

그래서 만나게 된 이가 바로 소프트웨어의 왕 권보 회장이다. 소프트웨어는 '게임 온라인'과 '삼국지연애'라는 온라인게임들을 서비스하고 있었고, 발매이사가, 싱가포르, 중국에까지 자회사들을 거느린 대만 최고의 게임회사였다.

대만과 한국에서 게임업계에 한 평생 몸담아 왔고, 나이도 비슷한 연배였던 권회장과 필자는 대만 서비스에 대해 협의하면서 의협까지 맺을 정도로 친숙한 사이가 됐다. 필자는 권회장과 '리그나로크'를 대만 남부권 온라인게임으로 만들기 위해 최선을 다하겠다는 조건으로 2002년 소프트웨어와 계약을 맺었다.

후반 주시로서 시장을 공략하기 위해서 열의 같은 아주 공격적인 마케팅 전략을 펼쳐야 한다고 제안했다. 2002년 당시에는 김용 온라인이 동인지 9만명, '리니지'가 동인지 18만명으로 이미 김용 내내아름이 형성되어 시장 점유 장벽이 그



소프트웨어 권보 회장(왼쪽)에서 세번째를 비롯 코스트라 참가 유저들과 함께 '리그나로크' 이벤트에 참가해 기념 촬영을 했다. 왼쪽에서 네 번째가 필자.

만큼 높았다.

하지만 해외에서 한국 게임업계의 선례와 경험을 통해 공부하고 싶었다. 대만에 출시된 기존 게임들을 중화권 취향에 두면 소수의 늘려온 캐릭터들이 대부분인데 반해, '리그나로크'의 아가 지가만 게임 분위기는 분명 상당히 차별성을 가

지고 있었다.

부족한 인원으로 중국에 작업을 진행했고, 전문 인력들을 파견해 서버시스템을 구축하는 등 대만 서비스를 위해 그라비티 또한 지원을 아끼지 않았다. 자선 파견 직원들을 위로해가며 필자는 그 해 추석도 크리스마스도 잊은 채 대만을

오고 갔다.

대만에서 '리그나로크'의 귀여운 캐릭터와 커 유나라상을 부각시킨 마케팅 전략은 작동했다. 온라인 게임이 귀여울 수 있다는 것은 대만 유저들에게는 참 신선한 것이었다. 대만 유저들을 위한 이벤트 행사에서 영화장과 함께 대형 포스터 인형들 쓰고 무대에 오르기도 했고, 직접 코스트라를 하고 유저와 어울리는 등 작은 이벤트 하나에도 최선을 다 했다.

그 결과 6개월 만에 '리그나로크'는 동인지 18만 명을 돌파하고 함께 대만 온라인게임 1위 등극이라는 놀라운 역전극을 펼쳐 보게 된다.

대만 인구는 2250만 여명이다. 그 중 '리그나로크' 유저가 383만명이나, 대만 국민들 약 6명 에 1명 씩, 두 가주에 1가주 정도는 '리그나로크'를 즐기고 있는 셈이다. 파견 직원마저 식당에서 '리그나로크' 관련자라는 이유 하나만으로 사인 공세에 시달리고 있다고 하니, 그 인기로 짐작해 볼 수 있다.

'리그나로크'는 대만 게임 시장 규모 자체를 상상시켰을 뿐 아니라, 폭력적이지만 많은 캐주얼 온라인 게임으로 게임 트렌드를 바꾸는 성과까지 거두었다. 뿐만 아니라 해외에서 한국 게임이 나아올까지 향상되고, 한국에 대한 긍정적인 인식도 심어준 한류 열풍의 선봉장이 된 것이다.

kimj54@gravity.co.kr

▲ 2004년 11월 22일, 전자신문 29면

“우리도 국제 게임展 만들자” 의기투합



김정률 <그라비티 회장> ④ 한국게임제작협회 탄생

“대한민국 산업포장 1000만 달러 수출탑”을 수상한 92년 11월 30일은 필자 인생에 있어서 잊을 수 없는 날 중의 하나다.

현재 필자가 몸담고 있는 그라비티가 해외에서 받아들여지는 외화 규모에 비하면 상대적으로 작다. 하지만 92년 당시로서는 1000만 달러 수출은 엄청난 공적이었다. 수상소감을 쓰는 오산문사의 기자에게 필자는 이렇게 대답했던 기억이 난다.

“처음부터 1000만 달러 수출이 목표는 아니었습니다. 다만 계정을 만들 때마다 이 계정이 내 인생에 있어서 마지막 계정이 될 수 있다는 각오로 정성을 들여 만들었을 뿐인데 큰 상을 받게 되었습니다.”

1000만 달러 수출탑을 수상한 후 필자에게 나타난 가장 큰 변화는 게임업체와 인사들과의 교류가 활발해졌다는 점이다. 예나 지금이나 치열한 해외시장에서 한국산 게임의 경쟁력을 높이기 위해서는 인계가 일정부분 협력할 필요가 있을 듯하다. 이러한 취지를 살려내기 위해 업계 관계자들의 의견을 모으고 조율하는 기구가 필요하다고 판단한 필자는 유력인사들의 뜻을 모아 ‘사단법인 게임제작협회’를 발



KAMEX2003 행사 종료 후 그라비티를 위해 참석인으로 수고해 준 ‘인그니트’의 서포터즈와 함께 기념 촬영을 했다. 앞줄 왼쪽서 세번째가 필자

족사키기 위해 정부에 허가를 신청했다.

지금까지 게임이 담당할 산업분야로 자리매김하고 있지만 93년 당시로서는 게임에 대한 사회적 인식이 미흡한 편이었다. 하지만 필자의 요청은 받아들여졌고 정부로부터 제1호로 한국 최초 게임제작협회의 출범 허가를 받았다.

④ 한국게임제작협회 탄생

정에서 오는 피로감과 함께 느껴지는 그를 주위에 대한 부담 때문이었다.

그런 부담에서 대항한 것이 음력으로 10년째를 맞는 ‘대한민국게임대전(KAMEX)’의 전신인 ‘아뮤즈월드-게임엑스포’다. 부러워할 자리가 아니라도 해외의 바이어가 찾아오는 국제적인 규모와 게임전시회를 만들기 위해 95년 한해 동안 내 시간을 동원 쏟아 부었다. 드디어 96년 12월 국제게임전시회가 코엑스에서 ‘아뮤즈월드-게임엑스포’라는 이름으로 열렸다.

현재 국내에는 한국게임산업협회, 한국게임제작협회 등 10여 개가 넘는 협회가 활동하고 있으며, 서울게임쇼, 한국국제컨텐츠산업전시회 등 한해 동안 열리는 게임전시회 또한 10여 개에 이른다. 이런 면에서도 한국은 가히 게임강국이라 불릴 만 하다. 12년 전 한국에서 처음으로 게임관련 협회를 출범시키고 10년 전 국내 최초로 국제전시회를 개최했던 필자로서도 이렇게까지 이 분야가 양적으로 발전할 줄은 예상 못했다.

90년대 초반 사회적 공감대도 주무 부처도 없었던 컴퓨터 게임업이 이 분야에서 첫 삽을 떠다는 사실은 지금처럼 자부심을 느껴면서 부디 이 분야가 양적인 팽창 못지 않게 질적으로도 성장함으로써 명실상부한 게임강국의 전진자가 되기를 일제 한 사람으로서 간절히 바란다.

kimj@gravity.co.kr

▲ 2004년 11월 26일, 전자신문 29면

2002 도쿄게임쇼 인터넷 연결 안돼 곤욕



김정률 <그라비티 회장> ⑤ 온라인게임 불모지 일본 공략

한국인이라면 온연중에 품고 있는 일본에 대한 감정이 있다. 축구는 갈수록 한-일본 인원은 꼭 어가야만 작성이 된다는 것이다.

여러서 일본 유학을 경험한 필자로서도 예외가 아니었다. 한국-대만-중국에서 ‘리그나로크 온라인’이 대성공을 거두면서 일본 게임계 한류 불모지라고 싶은 욕구가 북받치기 시작했다. 하지만 일본 게임시장의 장벽은 만만치 않아 보였다.

‘리그나로크 온라인’이 한국에서 공개된 2002년 정도 일본은 한국과 달리 인터넷 인프라가 상대적으로 미비해서 온라인게임을 즐긴다는 일본인 거의 없었다. 대다수 일본인들은 콘솔게임 이외에는 손쉽게 접속할 수 있는 상용화 게임에, 일본은 내로라하는 게임회사에 대상으로 수 많은 게임을 출시해 타진해보았다.

그 중 한 회사의 인원이 “일본 유저의 특성상 온라인게임은 절대로 상용화에 성공할 수 없을 것으로 판단된다”고 믿었다. 하지만 불가능은 없는 법. 한국의 그 누구도 일본에서 부러워하지 못했다는 한자형 온라인게임의 상용화를 위해 일본 내 퍼트너로서 한국계 총경의 파장이 이끄는 소프트뱅크 계열의 ‘김오연테라인먼트’를 신

선택했다.

2002년 도쿄게임쇼를 기점으로 오름 베타 서비스와 대대적인 마케팅을 시작하기로 양사가 결정했다. 도쿄게임쇼에서 담당하게 된다는 보장이 있었지만 ‘리그나로크 온라인’을 보기 위해 달려온 일본인들을 상상하며 드로로 망했다. 그러나 손정의 회장 측이 나를 안내할 강요의 부스에는 ‘리그나로크 온라인’을 광고하는 포스터만이 즐비한 한창 각 게임은 실행되지 않고 있었다. 진행상의 부주의로 행사장 부스까지 인터넷이 연결되지 못한 것이었다.

인터넷공로만으로도 온라인 게임에 성공한 일본인들에게 ‘리그나로크 온라인’의 대미를 보여준다는 것은 무리지 않았다. 보통 일정을 취소하고 귀국길에 오른 수 밖에 없었다. 귀국 3일째 되는 날 손정의 회장의 동생인 손태정 사장을 만나 대책을 논의했다. 주제는 일본 온라인게임에 익숙하지 않은 일본인들에게 ‘리그나로크 온라인’의 매력을 알리는 마케팅 안의 도출이었다.

40일 만에 연료가 왔다. 대규모 마케팅을 집행할 터이니 일본을 방문해 당락을 요청이었다. 공항에서 직접 필자를 찾아낸 손 사장은 약속이

나 한 것처럼 호텔에 아닌, 도쿄 시내로 차를 단었다. 산주주 한 베타에 차를 세우고 손사장과 필자는 대형 건물 옥상에 설치되어있는 대형전광판을 둘러다 보고 있었다.

그 때 손사장이 소리쳤다. “아, 나론다!” 전광판에는 ‘리그나로크 온라인’의 플레이 동영상과 스크린샷이 화려하게 넘실대고 있었다. 한해 일본에는 280만명의 ‘리그나로크 온라인’ 회원이 있다. 이들은 매년 ‘리그나로크 페스티벌’이라는 대규모 이벤트를 자비적으로 만들고 있으며 게임에서 파생된 100여종의 캐릭터를 구매하고 있다.

일본 소프트뱅크의 손정의 회장이 나에게 이런 말을 한 적이 있다. “일본은 세계 최대의 게임-에이전시 강국으로 그 동안 한국을 앞질러왔다. 하지만 리그나로크가 그 판도를 역전시켰다.”

필자는 지난해 TV도쿄의 ‘리그나로크 더 네이마인’ 방영을 기념하는 자리에서 “리그나로크 온라인이 일본에 서비스를 시작한 이후로 일본에서 한국형 온라인 게임으로 돈을 벌 수 있다고 말하는 사람들이 많이 있다”라고 말했다.

kimj@gravity.co.kr



‘리그나로크 온라인’의 일본 서비스를 추진했던 김 오연 테라인먼트 회장 만나 약속하고 있는 필자(오른쪽).

▲ 2004년 11월 29일, 전자신문 29면

핵심 개발자들 주식 팔고 줄줄이 무단 이탈



김정률 <그라비티 회장> ⑥ 침묵 직전의 그라비티호

2002년 8월 7일 밤 12시 15분 불꽃같은 노경의 휴대폰이 울린다.

"회장님, 회사들 그만 듣기 바랍니다."

"라그나로크 온라인" 제작에 참여한 한 개발자의 목소리였다. 투자자로부터 100여억 원을 투자 받아 게임을 개발한지 2년, '라그나로크 온라인'을 성공한 한지 적 일주일만 되는 날인데 핵심 개발자가 회사들 그만두겠다고 청원메일같은 소리였다.

속옷 바람에 만나기로 한 곳으로 뛰어 나갔다. 이유란 즉 쉬겠다는 것이었다. 그러나 핵심 개발자 몇몇이 몰래 앞손을 놓는다면 '라그나로크 온라인'의 성공화가 좌초된 것은 물론이고, 발을 세워 그들의 바늘을 들먹이고 토론하고 대화했지만 그들은 오지부동이었다. 훗날에 필자는 깨달았다. 밤새도록 비추는 상태는 몇몇 개발자가 아니라 한국의 온라인 게임 업계의 이기적이고도 착박한 개발문화와 폐쇄적 기업문화였다.

개발자 중 한 명은 다음날도 무단 결근과 함께 보낸 듯이 헤어졌을 뿐 아니라, 그가 담당했던 부분에 대해 대포 함정 남긴 것 없는 상태에



라그나로크의 상용 서비스 2주에 만에 문화관광부가 선정된 2003 대한민국 문화콘텐츠 수출대상을 수상했다. 시상식에서 이창희 전 문화부 장관과 함께 한 김정률 회장.

서 그 공백은 예상보다 심각했다. '라그나로크 온라인' 시비가 다문화는 등 파행적인 운영이 불가피했다. 요건을 갖춰준 고객들의 항의가 빗발쳤다.

스프츠 신문 두 곳에 '라그나로크 온라인'의

사과광고들 게재했지만 고객의 항의요청은 계속 이어져 갔고 100여 명의 투자자의 상환은 요원해졌지만 갔다. 출근조차 하지 않는 개발자들에게 다시 한번 강력한 부박을 해보았지만 자신들의 요구만큼 알뜰적으로 주장할 뿐 이들 회사가 수

용하지 않자 침묵하는 그라비티호를 방관한 채 시표들 번졌고 회사가 무상으로 지급한 주식 61만주를 시장에 팔아버렸다.

절망의 순간에서 기적이 일어났다는 것은 남아있던 개발자들의 분노에서 촉발되었다. 두세 명 핵심 개발자들의 비공식적으로도 책임감 없는 행태에 2년이 넘도록 준비해온 '라그나로크 온라인'이 상용화에 실패하고 회사가 붕괴된다는 것은 남아있던 개발자들의 자존심에도 용납되지 않았던 것이다.

신뢰할 수 있는 세 개발자들 구해라 대라는 동안 남아있던 개발자들은 안수인에도 없이 방치된 부분에 대해 머리를 맞대고 사:리요를 완성하는 한편 유자들의 불만 처리에 혼신을 노력을 다졌다. 결국 몇몇 개발자들이 회사를 쫓겨간 지 한 달여가 될 즈음에 좌초된 위기의 라그나로크 온라인의 상황과는 사뭇 반대로도 전향하기 시작했다.

100여 명의 투자금의 상환에 대해서도 안도할 수 있었다. 대부분의 작품이 그렇듯이 '라그나로크 온라인' 또한 어느 한 시일의 공도 과도 아닌 모두의 협업에 의해서 좌초 일보 직전에 다시 부활한 것이다. 부디 내가 겪은 유배처럼 못한 고향이 외국과 기대지분으로부터 도출 받은 한국의 온라인 게임업계 개발자들의 윤리적 직업의식 고유의 계기가 될 것이라 믿고 싶다.

kimj@gravity.co.kr

▲ 2004년 12월 1일, 전자신문 29면

中 '사스공황'에도 직원들 자진해 파견 요청



김정률 <그라비티 회장> ⑦ <골> 21개 나라로 퍼진 '라그나로크'

지난 2002년 매력적인 13억 인구의 중국 시장 진출을 위해, 막대한 마케팅 비용을 투자하며 라그나로크 온라인의 중국 상용화 준비에 박차를 가하고 있었다. 그러나 2003년 봄 급성호흡기증후군(SARS)이 중국을 치열하게 전세움에 투산되면서 중국 상용서비스에 급사음이 걸리고 말았다.

급기야 베이징시 당국은 언더테이크 등 문화 오락장 영업은 전면 금지시켰고 라그나로크의 마케팅 활동은 중지되었다. 라그나로크의 중국 서비스 자체가 중단될 위기에 처한 것이다. 그러나 그동안 쌓인 활과 노력을 집어 낼 수는 있었다. 결국 스스로 위험을 감수하고 중국 진출의 선봉이 되기로 결심했다. 중국 파견을 지원해 주는 직원이나 불을 붙였다. 결심은 믿고 따라와 조직원들의 모순에 전군민을 일으킨 듯 기쁘고, 결국 예전대로 상용화 준비를 추진해 나갔다.

위기는 곧 기회로 다가왔다. SARS로 필수품이 된 마스크에 라그나로크 캐릭터를 삽입하여 배포하면서, 라그나로크를 알려주었다. 또 라그나로크를 전진한 가족 게임으로 포지셔닝을 외부 활동이 저지된 중국 가정을 공략했다. 결과는 성공적이었다. 집에서 침묵하는 이용자가 급



라그나로크 월드 챔피언십에서 세계 21개국 선수들과 각국 CEO들에게 개회사를 하고 있는 김정률.

증했다. 즉흥적 불사한 한지와 마케팅 전략으로 라그나로크는 2003년 8월, 중국 상용화에 성공할 수 있었고 현재 720만 중국 이용자에게 사를 받는 인기 게임으로 성장했다.

결자는 방문하는 나라마다 이용자들의 생각과 그들의 전통문화를 이해하려고 노력했고 철저한 현지화 마케팅 전략을 펼쳤다. 그 결과 라그나로크 온라인은 한국 게임 사상 최초로 세계

21개국에 진출하는 쾌거를 이룩했다. 지난 6월 21개국 2900만 이용자 대표가 모인 라그나로크 월드 챔피언십(WC2004)이 서울에서 열렸다. 이용자들은 안중도 나이지리아도 치열도 없다. 오직 라그나로크 이용자들은 공경 대접으로 그들은 서로를 이해하며 동질감을 느끼고 있었다.

국내 온라인 게임은 자금 위기를 맞고 있다.

게임업체들이 중독성이 강한 게임, 사행성을 조장하는 게임에 자진하는 동안 막대한 자본을 앞세운 거대 외국 기업들이 국내 시장을 공략하고 있다. 이러한 위기를 극복하기 위한 방법중의 하나로 게임다운 게임을 만들 것을 제안하고 있다. '게임은 게임 그 자체로 즐거움을 주어야 한다'는 것이 라그나로크를 통해 얻은 게임에 대한 필자의 철학이다.

이용자들에게 게임 그 자체로 인정받을 수 있는 게임으로 미래의 치열한 경쟁 상황을 준비해야 한다.

어렵든 한 달에 두세 번 대외어나 각종 포럼 등에서 강연한 기회를 가질 때면 항상 배틀이 없고 하는 얘기가, 우리 게임 산업에 대한 막대한 낙관을 경계하고, 게임대국의 명성을 이어가기 위해 부단한 노력을 멈추지 않을 것이라 부탁 드린다.

결자는 이제 한국 게임계에 미마하나라 기여할 수 있는 기회를 갖고자 한다. 게임에 대한 열정을 가진 젊은 두뇌들을 위한 장학 사업이나 라그나로크 마켓팅 장학금 발탁할 수 있는 장학금의 상을 마련해 줄 계획이다. 바쁜 일정 속에서도 각종 장의 요청을 거절하지 못하는 것도 그런 이유이다. 좋은 파견원지라도 마음은 항상 열려있다. 게임을 배우고자, 강연을 배우고자 하는 이용에게 필자의 지난 경험들, 필자의 작은 성공이 조금이나마 도움이 되길 바란다.

kimj@gravity.co.kr

▲ 2004년 12월 3일, 전자신문 29면

(주)그라비티의 글로벌 성장전략: 사례 Teaching Note

1. 사례의 목적

최근 한국 중소기업들이 창업 이후 짧은 시간 내에 해외진출을 시도하는 경우가 급격하게 늘어나면서 중소기업의 해외진출과 글로벌 경영에 대한 연구의 중요성이 대두되고 있다.

(주)그라비티(이하 그라비티)는 여타 국내 온라인 게임업체와 달리 세계 전대륙에 걸쳐 게임 서비스를 제공하여 해외매출이 국내매출보다 월등히 많은 대표적인 온라인 게임 수출 기업으로서 온라인 게임의 개발과 서비스, 그리고 그 외 다양한 서비스의 사업 전개를 통해 그 가치를 성공적으로 실현해 온 국내 온라인 게임 개발업체이다. 그라비티의 뛰어난 해외진출 성과와 경영전략은 한국 중소기업의 해외진출에 대해 시사하는 바가 많다고 볼 수 있다.

따라서 이 사례는 한국 중소기업의 빠른 해외 진출과 글로벌 경영의 실체를 이해하고 해외진출에 필요한 조건과 문제점 내지 성공 요인 등에 대해 토론할 기회를 제공한다.

2. 사례의 구성 및 요약

이 사례는 다음과 같이 크게 5부분으로 구성되어 있다.

- I. 게임산업 소개
- II. 그라비티의 창업 및 국내 사업
- III. 그라비티 해외 진출
- IV. OSMU 전략
- V. 소프트뱅크에 의한 M&A 및 그라비티의 미래

I. [게임산업 소개]에서는 고부가가치산업으로서 21세기형 산업으로 투자와 관심을 모으고 있는 전자게임산업의 전반적인 개요와 함께 이중 게임시장의 급격한 성장을 보이고 있는 온라인 게임 산업에 대해 자세히 설명한다. 특히 한국의 온라인 게임 산업의 성장 및 현황에 대해 자세히 기술한다.

II. [그라비티의 창업 및 국내 사업]에서는 먼저 그라비티에 대해 이해하기 위하여 2000년 당시 김정률 회장의 그라비티의 창업배경을 설명한다. 이어 김정률 회장의 게임철학을 바탕으로 만들어진 그라비티의 대표상품 라그나로크 온라인 게임의 탄생 과정을 설명하였고, 2002년 상용화 후 꾸준한 제품향상과 공격적인 마케팅 노력으로 국내 온라인 게임 시장에서 상당한

매출을 올리지만 국내 매출 성장의 한계를 느끼는 등 발생하는 문제점 등을 설명한다.

- III. [그라비티 해외 진출]에서는 국내 시장의 한계를 느낀 그라비티의 해외 진출 배경을 설명하고, 라이선스 계약을 통한 해외 진출 전략과 노력에 대해 자세히 기술하였다. 이와 함께 일본, 대만, 홍콩, 미국, 유럽 등 현재까지 진행되고 있는 세계 각국의 해외진출사례에 대해서 자세히 기술한다.
- IV. [OSMU 전략]에서는 현재 그라비티가 전개하고 있는 OSMU 전략에 대해 설명하고 있는데, OSMU 전략을 통해 라그나로크 온라인 게임이 어떤 다양한 장르의 사업으로 진출되어지고 있는지 애니메이션, 캐릭터 사업, 모바일 등 각 사업 영역별로 자세히 기술하고 있다.
- V. [소프트뱅크에 의한 M&A 및 그라비티의 미래]에서는 소프트뱅크의 그라비티 인수과정과 야기되는 문제점에 대해 기술하고, 자체 게임 제작, 게임에 대한 발굴 및 퍼블리싱 등 사업 확장, 해외 사업본부 설치 등 서울이 게임 헐리우드가 되는 꿈을 실현하기 위해 그라비티가 구상하고 있는 미래상에 대해 설명한다.

3. 토의과제 및 진행방식

A. 토의과제

중소기업의 해외진출이란 주제로 이 사례를 파악하면 다음과 같은 5가지의 과제를 중심으로 토의를 진행할 수 있다.

i. 중소기업의 초기 해외진출 동기

- 왜 그라비티는 창업 후 얼마 되지 않은 상태에서도 해외진출을 서둘렀나?

ii. 기업의 경영자 역할

- 중소기업의 초기 해외진출을 위해 어떤 자질을 갖춘 경영자를 요구하는가?

iii. 경영환경

- 한국 내에서 현재 온라인 게임산업의 상황은 어떠한가?
- 산업구조에 대한 분석을 토대로 한 경쟁구조는 어떠한가?
- 해외투자지역을 선정할 때 고려해야 할 점은 무엇인가?

iv. 기업의 경쟁우위

- 그라비티가 해외에 진출할 수 있었던 경쟁력은 무엇인가?

v. 앞으로의 과제

- 현재 상황에서 그라비티의 문제점은 무엇이며 어떻게 해결할 것인가?

B. 토의진행 방식

- 5개의 과제별로 팀을 구성하여 각 팀에서 부여된 과제에 대해 아래사항을 토론한다.

- ① 현재상황을 서술한다.
- ② 현재 당면한 문제점을 부각시킨다.
- ③ 당면 문제를 해결하기 위한 구체적인 전략을 제시한다.
- ④ 전략실행의 장애요인을 도출하고, 이에 대한 극복방안을 제시한다.
- ⑤ 8~10분간의 발표를 준비한다.

- 시간구성

- ① 팀별토의 : 1시간
- ② 팀별발표 : 1시간
- ③ 종합토의 : 1시간

4. 토의과제별 분석

i. 중소기업의 조기 해외진출 동기 - 왜 해외진출을 서둘렀나?

국내 매출 규모로서는 초기 막대한 투자비용에 대한 회수가 불가능한 상황. 즉, 국내 시장의 성장률과 라그나로크의 시장 점유율로는 많은 수익을 기대할 수 없어 새롭게 수익을 창출할 수 있는 다른 대안을 모색하게 되면서 세계 온라인 시장에 눈을 돌리게 된다.

ii. 기업의 경영자 역할

해외진출을 위해 경영자는 우선 세계화에 걸맞는 비전과 이를 실천에 옮길 수 있는 능력을 갖추어야 한다.

해외진출은 범세계적 시장을 무대로 규모의 경제와 범위의 경제를 달성하여 효율성을 추구하고, 국가간이나 지역간 경제조건상의 차이를 재정함으로써 사업기회를 창출하고, 전세계의 다양한 지식을 흡수할 수 있는 학습능력을 갖추으로써 경쟁우위를 확보하는 것이다. 특히 중소기업 경영자의 해외 경험과 해외시장의 기회인식 능력은 그 기업의 조기 해외진출에 많은 영향을 미칠 수 있다.

iii. 경영환경

- 한국 내에서 현재 온라인 게임산업의 상황: 사례 참조
- 해외투자지역을 선정할 때 고려해야 할 점은 무엇인가?

시장지향, 요소지향, 기술지향 등 투자목적에 따라 고려의 우선 순위가 달라지나 투자지역은 대개 정치적 안정성, 생산요소, 부존자원, 운송비, 시장 등 입지요인이 타 지역에 대해 상대적으로

우월해야 한다. 그리고 기업차원에서 다른 지역과 연계해 시너지 효과를 창출할 수 있는지의 여부도 고려해야 한다.

iv. 기업의 경쟁우위 - 그라비티가 해외에 진출할 수 있었던 경쟁력

라그나로크는 17개국에 대부분 라이선스 계약을 통하여 진출하고 있었으며, 주요 전략지역에는 현지법인을 설립하여 브랜드 파워 구축 및 차후 진출의 발판을 마련하고 있었다. 또한 밝은 파스텔 톤의 아기자기한 애니메이션 풍 그래픽, 철저한 현지화 전략, 원소스 멀티유즈 사업을 통한 시너지 효과 창출의 세가지로 요약할 수 있다.

v. 앞으로의 과제

- 현재 상황에서 그라비티의 문제점은 무엇이며 어떻게 해결할 것인가?

소프트뱅크로의 M&A 이후 경영자 교체로 일어난 문제점과 기존의 라이선싱을 통해 해외진출을 시도하던 방식에서 합작투자와 단독투자로의 전환에서 발생하는 문제점을 들 수 있다.

